



Fatores que determinam a satisfação no trabalho na sede do governo do Distrito de Chókwè – Gaza – Moçambique

Factors determining job satisfaction at the headquarters of the District government of Chókwè – Gaza – Mozambique

Burailo Antonio Diogo¹
<https://orcid.org/0000-0002-6146-4998>

Recebido em: 13 maio 2024
Aceito em: 19 dez. 2024

Como citar este artigo: ANTONIO DIOGO, B. Fatores que determinam a satisfação no trabalho na sede do governo do Distrito de Chókwè – Gaza – Moçambique: Factors determining job satisfaction at the headquarters of the District government of Chókwè – Gaza – Mozambique. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 2, p. e3502-e3502, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i2.3502. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3502>.

Resumo: Esta pesquisa, teve como objetivo principal avaliar e discutir os fatores que determinam na satisfação laboral nos funcionários da sede do Governo Distrital de Chókwè, foi desenvolvido através de um estudo de caso, a recolha de dados foi através de fontes primárias associado ao inquérito por questionário, e os dados foram tratados utilizando procedimento estatístico com a ferramenta *Statistical Package for Social Science* (SPSS). As estatísticas efetuadas foram de análise de frequência, respectiva percentagem, e a ilustração em forma de tabelas. Nesta pesquisa, ignorou-se o método tradicional de estatística inferencial, como forma de permitir que a discussão seja na observação atenciosa e tratamento específico das respostas envolvidas a cada questão, agrupando assim o conteúdo das respostas de acordo com as variáveis e aspectos que afetam o fenómeno estudado com o intuito de não globalizar e ou aproximar opiniões fazendo com que os detalhes de cada categoria da questão sejam compreendidos por si só. Dos resultados colhidos, notou-se que das principais variáveis, a de remuneração com pontuação de (87,7%), Promoção com (70,5%), Benefícios com (53%), Condições de trabalho com (58%) e a comunicação com (53%), em todas tabelas apresentam tendência de insatisfação em uma das questões da categorial principal, comparativamente aos outros. Contudo, apesar de que se notou a não satisfação por questões mais específicas e não no contexto global das variáveis, isto mostra que o governo tem a responsabilidade de

¹ Graduado em Gestão de Recursos Humanos. Docente na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza-Moçambique. E-mail: bantoniodiogo@gmail.com.

incrementar mais ações que impactem de forma positiva aos funcionários de modo que eles prestem serviços de qualidade aos interessados.

Palavras-Chave: Condições de trabalho. Remuneração. Benefícios. Relacionamento com a Chefia. Relacionamento entre colegas.

Abstract: The main objective of this research was to evaluate and discuss the factors that interfere with job satisfaction among employees at the Chókwè District Government headquarters. It was developed through a case study, data collection was through primary sources associated with a questionnaire survey. , and the data were processed using statistical procedures with the Statistical Package for Social Science (SPSS) tool. The descriptive statistics carried out were frequency analysis, respective percentage, and illustration in the form of tables. In this research, the traditional method of inferential statistics was ignored, as a way of allowing the discussion to involve careful observation and specific treatment of the answers involved in each question, thus grouping the content of the answers according to the variables and aspects that affect the phenomenon studied with the aim of not globalizing or bringing together opinions, ensuring that the details of each category of the issue are understood on their own. From the results collected, it was noted that of the main variables, remuneration with a score of (87.7%), Promotion with (70.5%), Benefits with (53%), Working conditions with (58%) and communication with (53%), in all tables there is a tendency towards dissatisfaction in one of the questions in the main category, compared to the others. However, despite the fact that non-satisfaction was noted due to more specific issues and not in the global context of the variables, this shows that the government has a responsibility to increase more actions that have a positive impact on employees so that they provide quality services to interested parties.

Keywords: Working conditions. Remuneration. Benefits. Relationship with Management. Relationship between colleagues.

INTRODUÇÃO

A presente investigação foi efetuada em parceria com uma organização Moçambicana do sector público que coordena todos sectores funcionais público distritais, denominada como “Sede do Governo Distrital de Chókwè”. Cujo objetivo principal foi de avaliar e discutir os fatores que interferem na satisfação laboral dos funcionários daquela instituição, tomando como foco a apresentação dos resultados de cada unidade de medida para com as variáveis. Porque, ao nível da literatura e que tomamos conhecimento, não existe um estudo que tenha sido feito, que de forma clara discute e apresenta como resultados as questões principais usada como forma de medir a variáveis, ainda que existam estas investigações que abordam da mesma temática, discutem a variável como um todo e não dos principais componentes ou unidades de medidas dessas variáveis em forma de resultados últimos, limitando-se apenas na generalização da compreensão. A opção pela realização de um estudo deste gênero, revela-se pelo facto de crermos que em uma organização, os funcionários constituem a peça

fundamental para os restantes processos, por isso, é muito relevante avaliar, medir e discutir o que pode estar a interferir na sua satisfação no ambiente laboral tomando como principais premissas a: remuneração, promoção, benefícios, reconhecimento, relacionamento com chefia, relacionamento com colegas, trabalho em si, comunicação e condições de trabalho. Sendo estas variáveis que podem de forma direta contribuir na satisfação destes colaboradores.

Já que, a satisfação advém de um conjunto de dimensões laborais, que desencadeiam atitudes no indivíduo, capazes de demonstrar a sua satisfação ou mesmo a insatisfação laboral, como alega Vroom (1994). Das diversas teorias existentes, para este estudo, seleccionámos a desenvolvida por Frederick Herzberg, intitulada teoria bifatorial (Herzberg,1965) para desenvolver a nossa investigação. Esta teoria discute a presença de dois fatores, sendo eles higiénicos, os que eliminam fontes de insatisfação no trabalho, e motivacionais, responsáveis pela satisfação laboral.

No entanto, entre os fatores higiénicos, enquadra-se a política da administração e organização, como a supervisão, condições de trabalho, salário, vida pessoal, relações interpessoais com os subordinados e seus superiores, (Herzberg,1965). Enquanto nos fatores motivacionais destaca-se a realização da tarefa, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, crescimento profissional, e a possibilidade de desenvolvimento profissional ou carreira. Uma vez colaboradores satisfeitos, regista-se maior envolvimento, comprometimento e identificação com a organização, e a qualidade de trabalho é igualmente, mais elevada, conforme diz o Kristensem e Westergaard (2006). Com isso, fica claro que as organizações precisam de tomar em conta e com muita atenção a satisfação laboral dos seus funcionários.

Para Robbins (2001), a satisfação dos colaboradores é fundamental para uma organização, por ser decisiva para o desempenho laboral, bem como para o comprometimento e envolvimento organizacional. Daí que, ainda se acredita que além de influenciar o funcionamento da organização, contribui para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001). Satisfação no trabalho é um fenómeno de difícil definição, pois é um estado subjetivo, que varia de pessoa para pessoa, uma vez que diferentes pessoas perante situações idênticas reagem e valorizam aspectos diferentes (Fraser, 1983, cit. in Martinez e Paraguay, 2003).

A satisfação laboral dos funcionários nas instituições públicas em Moçambique tem sido alvo de vários estudos, e apontado como peça signficante, conforme nos estudos realizados por Domingos Mirasse na Imprensa Nacional em 2021, Arnaldo e Maria no Distrito de Guro em 2015, Patricia Santos em 2020. E debates queira nas universidades e até mesmo nas mídias sociais, isto porque de forma recorrente até mesmo com a expansão do sistema de formação, ainda se nota funcionários que vulgarmente são classificados como (arrogantes, impacientes, neutros, frustrados, miseráveis) entre outros termos pejorativos que de forma

intuitiva atribuem a estes.

Em bastidores, atribui-se aos funcionários até os termos como os que querem tirar vantagem em tudo e a todo custo, ou seja, pessoas que querem vantagem em todos pontos, tendo em conta a estas qualidades atribuídas, e uma vez que na Sede do Governo do Distrito de Chókwè também tem funcionários e que não escapam dessas atribuições, e em matérias de satisfação laboral, funcionários que tendem a ter estes atributos, associa-se a uma manifestação de não satisfação, o que sustentou mais a realização desta investigação.

Após, a descrição desses factos, realizou-se esta pesquisa, que está dividido em três principais partes, sendo a primeira parte da introdução que discute a inserção do tema de pesquisa quanto aos objetivos, principais conceitos e teoria que sustenta a investigação; Segunda parte, que se apresentam os matérias e métodos usados para a pesquisa, onde se caracteriza a amostra, apontam-se os instrumentos, os procedimentos de análise dos dados; Terceira parte, reservado para apresentação e discussão dos resultados da pesquisa; Quarta parte que se apresentam as principais conclusões e recomendações da investigação e por fim, a Quinta parte que se fez menção das principais referências bibliográficas que foram levados a cabo no desenvolvimento do estudo.

MATERIAL E MÉTODOS

Classificação da pesquisa: A pesquisa teve abordagem do problema de forma qualitativa, por ter sido analisado os resultados dos dados e determinar-se os padrões sistemáticos de variação, e mede os atributos em uma variedade de situações. Quanto a natureza é aplicada, gerou conhecimentos para uma aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos da instituição a qual foi realizada. Quanto aos objetivos ela é exploratória e descritiva por proporcionar maior familiaridade com o problema em questão e descreve o fenómeno real da organização junto aos colaboradores. Relativamente aos procedimentos técnicos caracteriza-se como estudo de caso, por ter se feito um estudo profundo e exaustivo do tema principal permitindo assim amplo e detalhado conhecimento a respeito do tema e conjugado com a pesquisa bibliográfica por se ter consultado material já publicado para fortalecer a fundamentação das ideias.

Amostra e Técnicas de recolha de dados: estava previamente definido uma amostra de 22 funcionários que representavam de forma estratificada para os principais sectores no local do estudo, porém deles só participaram efetivamente 17 nas respostas ao questionário ministrado de forma presencial. O questionário foi dividido por duas partes sendo a primeira utilizada para obtenção de informações sobre dados pessoais dos funcionários que participaram na pesquisa, representado por: idade, sexo, tempo de serviço, estado civil, nível de escolaridade, profissão, ocupação e local de serviço. E segunda parte um instrumento

padronizado denominado *Job Satisfaction Survey* (JSS) desenvolvido pelo Spector (1997), foi usado este instrumento por que esta diretamente relacionada aos com a teoria que fundamenta esta pesquisa e corresponde as variáveis principais de: remuneração, promoção, benefícios, reconhecimento, relacionamento com chefia, relacionamento com colegas, trabalho em si, comunicação e condições de trabalho.

Análise e interpretação dos dados: Os dados foram tratados de acordo com um procedimento estatístico, para tal utilizou-se o Software de Análise estatística, Statistical Package for Social Science (SPSS). As provas estatísticas efetuadas situaram-se ao nível de análise de frequência, respectiva percentagem, observando também a ilustração em forma de tabelas. Nesta pesquisa, ignorou-se o método tradicional que predomina em muitos estudos sobre determinantes da satisfação laboral, que muitas vezes se aplica com muita frequência a estatística inferencial, como o caso da análise de variância (ANOVA), teste de comparação de médias (Tukey) e Correlação de Pearson, em forma de identificar e categorizar os possíveis fatores que influenciam a satisfação laboral e avaliá-los, em termos de valor preditivo. Por tanto, neste estudo recorreu-se a técnica de análise categorial, agrupando o conteúdo das respostas de acordo com as variáveis e aspectos que afetam o fenómeno estudado, e a sua discussão cingiu-se na observação atenciosa e tratamento específico das respostas envolvidas a cada questão que envolve a variável, com o intuito de não globalizar e ou aproximar opiniões fazendo com que os detalhes de cada categoria da questão sejam compreendidos por si só.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta secção são apresentadas definições e satisfação. Posteriormente serão discutidos a relação existente entre motivação e satisfação, e fatores que determinam a satisfação, e seu entroncamento.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No contexto histórico, como aponta Siqueira (2008), os primeiros estudos sobre a satisfação no levavam em consideração a motivação como uma simples componente, e que a partir dela os trabalhadores apresentam indicadores de comportamento importantes para o interesse empresarial, relacionando o com o aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho. Porém, a partir das décadas de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser uma característica da atitude, exigindo maior responsabilidade social por parte das empresas. O que leva Siqueira (2008) a apontar que este conceito de satisfação no trabalho adentra o século XXI, como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho, sendo apontada como um dos três componentes

psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento e comprometimento organizacional afetivo, (SIQUEIRA e PADOVAM apud, SIQUEIRA 2008).

A satisfação no trabalho é uma área de estudo da Psicossociologia das Organizações, por ser considerada como causa ou consequência de outras variantes organizacionais, cuja relação entre satisfação, absentismo e rotatividade é considerada negativa.

Segundo Rodrigues (2001), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como a pessoas se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Com isso o autor acredita que a satisfação no trabalho é o reflexo do quanto gostamos de nossos trabalhos.

Por sua vez, Rodrigues (2001), aborda que diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais, e além de buscar modelos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer à organização. O autor ainda fala que quanto a complexidade de uma tarefa e a possibilidade de controlo de execução dessa tarefa pelo próprio trabalhador, faz com que aumente a satisfação do empregado.

Siqueira (2008), refere que o acúmulo de estudos já demonstrou que características pessoais dos trabalhadores do ambiente, pouco contribuem para explicar variações em níveis de satisfação. Portanto, autora refere-se a características pessoais sendo a (idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade), e do ambiente (temperatura, iluminação). Por sua vez ainda afirma que as dimensões que conseguem medir essa satisfação, e que conseguiram manter-se ao longo de décadas foram às cinco: satisfação com o salário, colegas, chefia, com as promoções e com o próprio salário.

Para Robbins (2005), o termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. O autor relata que quanto maior o grau de satisfação de uma pessoa com seu trabalho, maior será seu envolvimento, seu empenho para que suas atividades sejam realizadas perfeitamente, e se esta pessoa se encontra insatisfeita com suas atividades, ela não demonstrará empenho em realizar essas tarefas.

Na visão de Robbins (2005), quanto a satisfação no trabalho sugere que os fatores mais importantes são um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores. As pessoas preferem trabalhos onde elas podem usar a sua capacidade, demonstrar suas habilidades, trabalhar com o que há desafia, trabalhos que não a desafiam torna-se com o tempo entediante, mas não esquecendo que o excesso de desafios quando não alcançados pode levar a pessoa à frustração.

De acordo com Siqueira (2008), a satisfação no trabalho é representada através de experiências prazerosas que o indivíduo vivencia na organização. Investigar a satisfação no trabalho significa avaliar essas dimensões e perceber o quanto essas atividades podem proporcionar a esse indivíduo momentos prazerosos e se satisfação com seu trabalho realizado.

Em suma, podemos perceber que apesar dos grandes esforços realizados pelas

organizações, no que diz respeito à retenção de talentos através da motivação, esta é uma questão complexa, apresentando-se como um desafio para as organizações. Pois, a satisfação dos colaboradores é algo insaciável e mutável (Spector, 2003).

COMPREENSÃO DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO LABORAL

Existem duas abordagens para o estudo da satisfação no trabalho de acordo com Spector (2003), sendo: a abordagem global que, considera a satisfação no trabalho como um sentimento único, como um todo, apresentando um único índice geral da satisfação e a abordagem em facetas ou aspectos. Nesta abordagem, uma pessoa apresenta diferentes níveis de satisfação em relação às várias facetas. Dessa forma, a satisfação global pode ser interpretada como um índice geral da satisfação ou como um índice de diferentes facetas que interferem neste processo.

Para Zanelli (et. all. 2004, p. 303) existe também uma visão multidimensional, que constitui um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho. Acrescentam que, em contrapartida, existem os estudiosos que defendem a visão unidimensional, este modelo que já concebem a satisfação no trabalho como uma atitude geral ante o trabalho como um todo. Por tanto, é possível notar que Zanelli (et. alli. 2004, p. 303) apresentam que as dimensões ou aspectos particulares no trabalho são diferentes, podendo variar de situação para situação. Por este motivo, a satisfação no trabalho é de difícil mensuração e, a segunda vertente pode ter uma justificativa com maior embasamento, daí que existem também outras teorias que fundamentam este processo, como a usado para fundamente este estudo “Teoria de dois fatores de Herzberg”.

MODELO TEÓRICO DE MOTIVAÇÃO LABORAL

Como supra referido, o conceito de satisfação laboral tem vindo a ser definido por diferentes referenciais teóricos. Nesta perspectiva, debruça-se sobre a principal abordagem teórica que se selecionou de acordo com as características da pesquisa.

TEORIA BIFATORIAL

A teoria bifatorial, também conhecida como a Teoria da Motivação-Higiene, foi contextualizada após a experiência desenvolvida por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), que constataram que existiam fatores associados a um alto nível de satisfação e outros que estavam relacionados com a insatisfação no trabalho. Assim, Herzberg (1966) contextualizou que a satisfação e insatisfação são fenómenos de naturezas diferentes pelo que a satisfação é determinada por fatores de conteúdo (fatores motivacionais), tais como o crescimento,

desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização, sendo estes considerados fatores intrínsecos ao trabalhador. Concomitantemente, identificou fatores de contexto (fatores higiênicos), como as políticas da empresa e aspetos técnicos (a supervisão, o salário e as condições de trabalho), que contribuem para que a insatisfação laboral não se manifeste (Alcobia, 2011).

Como avança Abdulla (2009), nota-se que estes fatores foram bem testados no final da década de 50 Herzberg, baseado em um estudo com 200 engenheiros e contabilistas, em que foi solicitado para relatarem as situações em que se sentiam excepcionalmente bem e excepcionalmente mal com o seu trabalho, Herzberg e os seus colaboradores analisaram e categorizaram as respostas de forma que conseguiram isolar dois conjuntos de fatores que determinam a satisfação e insatisfação no trabalho. Estes dois conjuntos denominam-se de fatores motivacionais (satisfações) e fatores de higiene (insatisfação) ou fatores intrínsecos e extrínsecos.

Para Herzberg (1968), a presença de fatores motivacionais produz satisfação no trabalho, mas a sua ausência não conduz a insatisfação no trabalho, destacando-se fatores como realização pessoal ou profissional, reconhecimento e responsabilidade.

A presença de fatores de higiene relacionados com o contexto e ambiente de trabalho, não produzem sentimentos de satisfação, mas a sua ausência leva à insatisfação. Segundo Chiavenato (2009), a teoria de dois fatores que classificam a satisfação e a insatisfação no trabalho, ou seja, fatores motivacionais (satisfação) e fatores de higiene (insatisfação) ou fatores intrínsecos e extrínsecos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Abaixo, apresenta-se os resultados e discussão das principais variáveis estudadas.

Caracterização dos participantes do estudo

A tabela abaixo ilustra a caracterização dos participantes do estudo.

Tabela 01: Variáveis sociodemográficas

Idade	fr%	Sexo	fr%	EC	fr%	TS	fr%	N.E	fr%	R. A	fr%
18-30	11.1	Masculino	38.9	Casado	22.2	0-10	55.6	Primário	--	GA	38.9
31-40	66.7	Feminino	55.6	Solteiro	66.7	11-20	27.8	Básico	--	GSP	16.7
41-50	11.1			U.Facto	5.6	21-30	5.6	Médio	61.1	SC	--
+ de 50	5.6			Outro	--	+ de 30	5.6	Superior	33.3	RF	--
										RALFP	11.1
										RPDL	22.2
										Outro	5.6

Nota Explicativa: fr% - frequência relativa percentual, EC – Estado Civil, TS – Tempo de Serviço, N.E – Nível de Escolaridade, RA – Repartição Afecto. GA – Gabinete do Administrador, GSP – Gabinete do Secretário Permanente, SC- Secretaria Comum. RF - , RALFP-, RPDL - ,

Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

Os dados acima apresentam a situação dos dados sociodemográficos dos participantes do estudo, no entanto é possível notar que dentre os participantes maioritariamente são de sexo feminino representado a 55.6%, com uma faixa etária de 31-40 equivalente a (66.7%) comparado com o mínimo de mais de 50 anos, correspondente a (5.6%), isto significa que possui mais funcionários jovens, apesar de ainda prevalecer uma taxa de funcionários com idade avançada, que provavelmente pondera-se enquadrar no processo de reforma obrigatória.

Entre tanto, quanto ao estado civil, existem poucos casos e muitos solteiros, isto explica-se pelas diferenças percentuais de (22.2% a 66.7%), apesar de ainda se registar uma taxa muito menor em termos percentuais de 5.6% que representa a taxa por união de facto. O elevado número de solteiros ainda pode se justificar por existir maior número de camada jovem que provavelmente estão em fase preparação para o efeito e o nível de custo de vida. Em processo de seguida de atualização dos dados dos participantes do estudo, ainda ficou evidente que maior parte dos funcionários afetos naquela instituição possui o tempo de serviço equivalente a um intervalo de 0-10 anos (55.6%) diferença comparada com a taxa de 21-30, e mais de 30 anos de serviço (5.6%).

Relativamente ao nível de escolaridade, nenhum dos participantes do estudo tem nível primário ou Básico, a classe dominante é nível médio com uma representação percentual de 61.1%, comparativamente ao 33.3 do ensino superior. Outro sim, com base na tabela, pode-se notar que para o estudo em causa, participaram com maior número de representação percentual aos funcionários afetos ao Gabinete de Administrador (38.9%), e outros distribuídos em outros sectores de interesse apresentados na tabela acima. Porém do planificado, não foi possível recolher opiniões dos funcionários afeto na Secretaria Comum assim como os da Repartição de Finanças.

Quanto à variável de Remuneração

A tabela abaixo ilustra a demonstração das opiniões dos funcionários relativamente a variável remuneração, umas das principais variáveis para este estudo. Cujo a pergunta principal fixada e que justifica a demais foi a Q1, a sua prevalência condicionou as subseqüentes em mesma variável.

Tabela 02: Remuneração

Abreviatura da Questão	Porcentagem em cada escala de likert em 6 pontos					
	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Q1	11.8	5.9	23.5	5.9	11.8	41.2
Q10	--	5.9	5.9	17.6	23.5	47.1
Q19	41.2	11.8	--	5.9	17.6	23.5
Q28	29.4	5.9	17.6	--	11.8	35.3

Nota explicativa: Q1 - Sinto que sou justamente pago relativamente ao trabalho que realizo; Q10 - Os aumentos salariais são ínfimos; Q19 - Sinto que não sou apreciado quando penso no meu salário e Q28 - Sinto-me satisfeito com aumentos salariais.

Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

Os dados ilustram de forma clara que os funcionários afetos na Sede do Governo do Distrito de Chókwè, principalmente os que participaram deste estudo, maioritariamente concordam totalmente que se sentem justamente pago relativamente ao trabalho que realizam representado em 41.2%, e poucos discordam totalmente com esta situação (11.8%). Mas quando convidados a refletir sobre os aumentos salariais, 47.1% concordam totalmente que os aumentos salariais são ínfimos e a minoria discordam modernamente sobre a mesma questão, representados em 5.9%. Entre tanto, quanto a reflexão que lhes foram apresentados que se sentiam apreciados quando pensam no seu salário, maior parte discorda totalmente (41.2%) apesar de existir uma percentagem próxima que concordam totalmente (23.5%) e uma representação muito pouco dos que concordam ligeiramente (5.9%). Por fim, quando questionados se sentiam satisfeitos com os aumentos salariais, maior parte concorda totalmente (35,3%), uma taxa também próxima equivalente a (29,4%) discorda totalmente.

É importante sempre lembrarmos que ninguém trabalha de graça. E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo, diretamente percebido pelo colaborador, (CHIAVENATO 2009).

Independentemente da natureza da instituição, discutir questões de boa estratégia de remuneração é fundamental, e o seu desenho deve criar condições de inclusão e um cenário

de reciprocidade, remuneração é uma das questões mais importantes e mais difíceis de ser estruturada, pois envolve a forma de como será realizado o pagamento aos funcionários a partir dos trabalhos executados e de acordo com as funções de cada cargo. O que significa que decisões sobre as estratégias de remuneração e sua operacionalização ganham um papel significativo e central para as organizações, (MACEDO, 2018).

Quanto à variável de Promoção

A tabela abaixo, ilustra de forma clara a situação do nível de promoção dos colaboradores da Sede do Governo de Distrito de Chókwè.

Tabela 03: Promoção

Abreviatura da Questão	Porcentagem em cada escala de likert em 6 pontos					
	Discordo Totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Q2	5.9	5.9	17.6	17.6	23.5	29.4
Q11	5.9	--	11.8	11.8	23.5	17.1
Q20	--	--	11.8	5.9	5.9	76.5
Q29	5.9	--	11.8	17.6	29.4	35.3

Nota explicativa: Q2 - Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho; Q11 - Aqueles que têm bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos; Q20 - As pessoas progredem ou promovem quando reúnem todos os requisitos necessários e Q29 - Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção.

Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

Conforme ilustra a tabela acima, quando os funcionários questionados relativamente ao seu nível de satisfação a respeito de promoção, tendo sido como questão principal sobre existência de oportunidades de promoção, maioritariamente afirmaram que existe poucas oportunidades de promoção naquele sector equivalente a (29.4%) comparativamente a 5.4% que alegam existir oportunidades de promoção, mas por via da mesma variável quando questionado sobre a situação dos funcionários que apresentam bom desempenho em detrimento de uma possibilidade de promoção, nota-se que maior parte concordam moderadamente, correspondente (23.5%), e se quer um discordou. No entanto, tomando em conta que se trata de uma instituição pública, que para a promoção requer apresentação clara dos requisitos necessários, houve a necessidade de compreender se caso ele apresentasse os requisitos havia a possibilidade de serem promovidos, e conforme ilustram os resultados na tabela, 76.5% e ninguém apresentou informação contra. Por fim, fez-se uma avaliação para avaliar o nível de satisfação perante a situação de promoção, dista-se que eles estão esperançosos e mostram um nível de satisfação (Vide na tabela 03, quarta linha).

Tomando como base as informações acima apresentadas, é possível notar que questões de promoção ainda criam desespero naquela instituição, o desenvolvimento e

valorização de funcionários muitas vezes é percebido tomando em conta o crescimento do colaborador dentro da instituição, e a sua ausência além do descontentamento cria condições de existência de alto índice de rotatividade.

Quanto à variável de Relacionamento com a Chefia

A tabela apresentada abaixo, divide as opiniões relacionadas com o relacionamento existente em os chefes e seus liderados, tendo ficado de forma clara o seguinte:

Tabela 04: Relacionamento com a Chefia

Abreviatura da Questão	Porcentagem em cada escala de likert em 6 pontos					
	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Q3	--	5.9	--	23.5	11.8	58.8
Q12	47.1	11.8	--	11.8	--	29.4
Q21	52.9	23.5	--	5.9	5.9	11.8
Q30	5.9	--	--	11.8	23.5	58.8

Nota explicativa: Q3 - O meu chefe imediato é bastante competente no seu trabalho; Q12 - O meu chefe imediato é injusto para mim; Q21 - O meu chefe mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados e Q30 - Eu aprecio o meu chefe imediato.

Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

Quando os colaboradores do GDC, foram submetidos a quatro questões que visavam compreender e ou medir o nível de relacionamento entre os chefes e colaboradores, foi possível notar que, julgaram que os seus chefes são bastantes competentes, que representou uma percentagem máxima de (58.8%), restante distribuídos em 5 escalas, no entanto, mesmo assim, uma margem de 29.8% julgaram haver injustiça sobre seus chefes, apesar de que na mesma avaliação de situações de injustiça, 47.1% discordam totalmente de haver injustiça naquele local de trabalho, nota-se que de facto existem práticas não desejadas no âmbito de chefia. Porém, uma margem também que dá atenção é o somatório da escala de três pontos (23.6) relativo a avaliação quanto ao interesse da chefia com seus colaboradores, apesar de que a maior representada com + de 50% afirmam que os chefes mostram interesse não se pode ignorar a prevalência de comportamentos não abonatórios dos chefes. Também a tabela se mostra resultados que evidenciam que as maiores apreciam o seu chefe imediato (58.8%). Esses dados, mostram a vivencia daquela instituição, apesar que não se pode generalizar as ações negativas apresentadas pelos chefes, mas compreende-se que sim existe uma atuação positiva. Ações como estas devem ser levados em conta para melhoria, porque quanto melhor for a relação dessas duas partes há chances de cumprir com os objetivos da instituição, (Diogo, 2024).

Quanto à variável de Benefícios

Os benefícios sociais serviram e mais destaque no âmbito desta pesquisa, a tabela abaixo ilustrada representa o nível de satisfação de acordo com os benefícios sociais que os colaboradores de possuem.

Tabela 05: Benefícios

Abreviatura da Questão	Porcentagem em cada escala de likert em 6 pontos					
	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Q4	41.2	--	5.9	11.8	11.8	29.4
Q13	23.5	17.6	11.8	17.6	17.6	11.8
Q22	11.8	17.6	11.8	11.8	17.6	29.4
Q31	17.6	17.6	11.8	11.8	--	41.2

Nota explicativa: Q4 - Não estou satisfeito com os benefícios que recebo; Q13 - O benefício que recebo é melhor em relação aos oferecidos noutros sectores; Q22 - O conjunto de benefícios que recebo corresponde as minhas expectativas e Q31 - Há benefícios que deveríamos ter e que não são tidos em conta.

Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

Havendo a necessidade de compreender o posicionamento dos colaboradores no âmbito do nível de satisfação relativamente aos benefícios sociais ficou evidente que maior parte dos colaboradores afirmam estarem satisfeito com os benefícios que recebem (41.2%), comparativamente a uma percentagem somada de três pontos que equivaleram a (53,0%) que mostram sua insatisfação quanto aos benefícios, isto revela que os colaboradores não se sentem a par satisfeito com os efeitos de benefícios levados acabo naquela instituição. No entanto, feito uma análise comparativa se os benefícios sociais por eles oferecidos seriam muito melhores em relação aos dos outros sectores, foi notório observar que discordam, representado a uma percentagem somatória de três escalas negativas correspondente a 52,9%. Porém, quando questionado se os benefícios recebidos seriam da sua expectativa, maioritariamente alegam não corresponder a suas expectativas (58,8%) comparativamente aos restantes colaboradores. No entanto, quando questionados se há benefícios que deveriam ter e que não são tidos em conta, 53% afirmam categoricamente que estão em prejuízos devido a falta dos mesmos. No entanto, sendo uma instituição pública, se existirem benefícios sociais que até os colaboradores percebem que não lhes são atribuídos, isto pode gerar um nível de frustração, comprometendo assim o desenvolvimento normal das tarefas diárias e não menos a sua qualidade.

De acordo com Chiavenato (2009), a remuneração não visa apenas a recompensar os colaboradores pelo trabalho e dedicação, mas tornar a sua vida mais fácil e agradável, sempre há necessidade de adoptar várias formas de facilitar a vida dos funcionários, e uma das maneiras é oferecer benefícios e serviços que, se a organização não o fizesse, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido.

Quanto à variável de Reconhecimento

Ilustra-se a partir da tabela abaixo, a colocação das opiniões dos participantes de estudo, dado conta a sua avaliação das ações que ditam o reconhecimento e suas estratégias aplicadas.

Tabela 06: Reconhecimento

Abreviatura da Questão	Percentagem em cada escala de likert em 6 pontos					Concordo totalmente
	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	
Q5	17.6	5.9	--	11.8	5.9	58.8
Q14	35.3	5.9	5.9	17.6	--	35.3
Q23	17.6	29.4	5.9	17.6	11.8	35.3
Q32	29.4	--	5.9	35.3	11.8	17.6

Nota explicativa: Q5 - Quando realizo um bom trabalho recebo o reconhecimento que mereço; Q14 - Não sinto que o meu trabalho seja reconhecido; Q23 - Existem poucas recompensas nesta instituição e Q32 - Sinto que os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveria ser.

Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

Foram submetidas 4 questões que visam medir o nível de reconhecimento dos colaboradores de forma paralela, no entanto, quando questionados se em situações que realizam um trabalho recebem reconhecimento, maioritariamente afirmam positivamente, (+ 58,8%) comparativamente aos que discordam. Porém, quando já questionado em separado para avaliarem a possibilidade de reconhecimento do trabalho em uma percentagem superior afirmam não haver efeitos claros a respeito (52,9%), também alegam notarem uma situação que mostra poucas recompensas, e que sentem que o seu esforço não está sendo reconhecido. (Vide tabela 6, nas linhas 3 e 4).

Apesar que as respostas paralelas, enquanto os funcionários respondiam não faziam elo, os resultados tornam claro que há problemas de reconhecimento dos colaboradores naquela instituição, facto que pode gerar descontentamento e fraca motivação no desempenho das atividades cujo precisam de sacrifício e esforço pessoal. Reconhecimento de colaboradores significa apreciação e incentivo imediato do esforço de um funcionário. Um simples ato de fazer o reconhecimento do trabalho e desempenho pode aumentar a produtividade, diminuir a rotatividade de funcionários, inspirar lealdade e aumentar o engajamento, (BENDASSOLLI, 2012).

Quanto à variável de Condições de Trabalho

A tabela abaixo ilustra a opinião dos colaboradores quanto a situação da avaliação das condições, que ficou claro as seguintes constatações.

Tabela 07: Condições de Trabalho

Abreviatura da Questão	Porcentagem em cada escala de likert em 6 pontos					
	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Q6	29.4	11.8	11.8	29.4	11.8	5.9
Q15	41.2	11.8	5.9	5.9	23.5	11.8
Q24	5.9	--	5.9	17.6	29.4	41.2
Q33	29.4	5.9	11.8	17.6	5.9	29.4

Nota explicativa: Q6 - Muitas das regras e procedimentos existentes dificultam que se faça um bom trabalho; Q15 - Os meus esforços para realizar um bom trabalho são raramente impedidos; Q24 - Eu tenho demais a fazer no trabalho e Q33- Tenho trabalho muito burocrático.

Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

Com base nos dados da tabela acima, em quatro questões que visavam medir a situação das condições de trabalho, apesar de que maior parte dos funcionários alegam que as regras e procedimentos não dificultam que se faça um bom trabalho (53%) de soma de três escalas de medidas, existem um número significativo no contraditório (47%), e este número representam dados muitos próximos comparativamente aos de afirmação negativa. Porém a maior percentagem (41,2%) concordam totalmente que seus esforços para realizar um bom trabalho são raramente impedidos, comparativamente a (23,5%) que concordam ligeiramente que são impedidos. Ainda é possível notar na tabela maioritariamente tem demais a fazer no trabalho (88,2%). Mas quando questionados se julgam o trabalho burocrático 52,9% concordam e 47,1 % discordam. Contudo, a que tomar em conta que, de modo como se percebe a questão das condições de trabalho pelos funcionários, pode de forma direta impactar a satisfação. Estudo realizado pela autora Dina (2015), sobre o Impacto das Condições de Trabalho na Saúde dos trabalhadores, estudo este que contou com uma amostra de 26 571 elementos dos 28 estados-membros da UE, sendo que 1001 são portugueses. Segundo o parecer da autora *“existe uma estreita relação entre condições de trabalho e saúde do trabalhador”* isto não é apenas observado a nível físico e mental; as péssimas condições salariais; a falta de flexibilidade no trabalho, todas elas são variáveis que afetam de forma negativa a qualidade de vida e por sua vez a vida dos trabalhadores.

Quanto à variável de Relacionamento com Colegas

A tabela que abaixo se segue, divide as opiniões dos funcionários da Sede do Governo do Distrito de Chókwè, relativamente ao relacionamento entre os colegas, que foi possível constatar que:

Tabela 08: Relacionamento com Colegas

Abreviatura da Questão	Porcentagem em cada escala de likert em 6 pontos					
	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Q7	--	--	--	5.9	11.8	82.4
Q16	47.1	17.6	--	11.8	--	23.5
Q25	17.6	--	5.9	5.9	17.6	52.9
Q34	35.3	11.8	23.5	11.8	11.8	5.9

Nota explicativa: Q7 - Gosto das pessoas com quem trabalho; Q16 - Sinto que tenho que trabalhar mais arduamente por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho; Q25 - Eu aprecio os meus colegas de trabalho e Q34- Existem muitos conflitos no meu local de trabalho.

Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

Quando submetidos a duas questões de maior interesse que visava dividir e compreender ao mínimo detalhe da situação do relacionamento entre colegas, a primeira questão relatando se gostavam das pessoas com as quais trabalhavam, todos afirmaram positivamente (representado a 100%) dos participantes do estudo, Por tanto, maioritariamente discordam a que trabalham mais arduamente por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho representado a uma percentagem associada à (64,7%) comparativamente a 35,3%, apesar de que a maioria discorda, nota-se uma alerta não menos importante, isto é, existe um grupo específico que se encontra lesa por julgar a incompetência dos demais, no mesmo sentido de transmissão de sentimento quanto ao nível de relacionamento entre colegas, a maioria discorda que apreciam de forma positiva os seus colegas de trabalho, porém, surge uma lacuna de interpretação deste nível de apreciação. E por fim, maioritariamente afirmam que não existe muitos conflitos, o que significa positividade da instituição quanto a este fator.

Assim sendo, quando o relacionamento entre os funcionários é bom, todos são empáticos e buscam entender como podem ajudar um colega com dificuldades, como o trabalho de um pode ser benéfico para a execução das atividades de todos, se unem para produzir melhor em conjunto, além de que o foco do time sempre será o melhor para o alcance dos objetivos organizacionais.

Quanto à variável de Trabalho em si

Com a tabela abaixo, poderá se ter ao mínimo detalhe as informações relacionados a satisfação com o trabalho em si.

Tabela 09: Trabalho em Si

Abreviatura da Questão	Porcentagem em cada escala de likert em 6 pontos					
	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Q8	47.1	5.9	--	23.5	11.8	11.8
Q17	5.9	--	--	11.8	5.9	76.5
Q26	5.9	--	5.9	5.9	17.6	64.7
Q35	11.8	--	--	5.9	11.8	70.6

Nota explicativa: Q8 - Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido; Q17 - Gosto de fazer o que faço no meu trabalho; Q26 - Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho e Q35- O meu trabalho é agradável.

Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

Questionados se às vezes sentiam que o seu trabalho não fazia sentido, 53% “Porcentagem associada” discordaram, mas os restantes 47%, concordam que o mesmo não faz muito sentido, ora, esta margem de separação não se dista de forma drástica, o que significa que existem sentidos de não compreensão da relevância do mesmo trabalho. Dos funcionários inqueridos maioritariamente gostam do que fazem no trabalho (88,2%) comparativamente a 5.9% que não gostam, nota-se que a percentagem dos que não gostam é menor, mas pode acreditar-se que há probabilidade disto se alastrar para os demais, influenciando assim de forma negativa, daí urge necessidade de compreender os fatores que tendem a influenciar a este mal que vai se enraizando, é possível também ver a partir da tabela que os funcionários sentem uma sensação de orgulho ao fazer o seu trabalho, o que de forma imediata pode melhorar a qualidade dos serviços por eles prestados. Por fim 88.2% que corresponde a maior percentagem alegam o trabalho ser agradável.

Tomando em conta que existe um número considerável de funcionários que percebem que as vezes o seu trabalho não faz sentido. É extremamente importante conseguir que os funcionários de uma instituição estejam empenhados, dispostos a dar o seu melhor pela empresa, alinhados com os objetivos organizacionais e motivados, e para que tal suceda estes deverão estar satisfeitos com o trabalho, pois apenas assim irão conseguir dar o seu melhor em prol da empresa. O processo de uma boa gestão estratégica das organizações e dos seus recursos humanos salienta a vantagem que representa poder contar com pessoas envolvidas, empenhadas e dedicadas, conhecedoras dos objetivos organizacionais e com eles comprometidas, capazes de inovar – não se limitando, por isso, a obedecer, cumprir ou repetir – que estejam dispostas a dar o seu melhor e a fazer uso dos seus conhecimentos e das suas competências, contribuindo assim para o êxito e por esse mesmo êxito sendo reconhecidas e recompensadas, mas para tal depende da percepção que se tem na valorização do seu trabalho, (GOMES E BORBA, 2011, P. 243).

Quanto à variável de Comunicação

A tabela abaixo, ilustra a a situação da comunicação, representada com quatro (04) questões principais entre sim interdependentes.

Tabela 10: Comunicação

Abreviatura da Questão	Porcentagem em cada escala de likert em 6 pontos					Concordo totalmente
	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	
Q9	5.9	--	11.8	--	17.6	64.7
Q18	41.2	5.9	5.9	23.5	5.9	17.6
Q27	41.2	5.9	5.9	17.6	17.6	11.8
Q36	17.6	17.6	5.9	17.6	11.8	29.4

Nota explicativa: Q9 - A comunicação não é um problema no meu local de trabalho; Q18 - Os objectivos desta organização não são claros para mim; Q27 - Eu sinto frequentemente que não sei o que acontece na instituição e Q36- As atribuições do meu trabalho não são explicadas inteiramente.

Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

O grupo participante do estudo, quando questionado se a comunicação não seria algum problema no seu local de trabalho, maioritariamente afirmaram que positivamente , uma correspondência percentual acima de 64.7% comparativamente da percentagem abaixo de 20%, conforme ilustra a tabela (09), porém, a que destacar que o elo da comunicação com a clareza na compreensão dos objetivos organizacionais encontram-se num estado positivo, assumindo uma percentagem máxima de 52% quanto à 48% que opina de forma contraria, isto significa que em termos de percepção, esta percentagem está mais próxima com a máxima, e traduz uma informação que deixa com reserva e coloca em causa na clareza dos objetivos.

Ora vejamos, 46% sentem frequentemente que não sabem o que acontece na instituição comparativamente a 54%, logo é possível perceber que apesar da maioria estar a favor, constitui uma percentagem muito próxima com as pessoas que não se identificam com o processo de comunicação da instituição. Facto evidente que acaba comprometendo o processo de comunicação, aclara quando 58,2% alegam que as atribuições do seu trabalho não são explicadas inteiramente, em comparação com 41,8%.

Relativamente aos dados acima apresentados, independentemente da instituição não ser lucrativa, o fator comunicação ainda deve prevalecer num alto patamar, as investigações científicas trouxeram provas da relação entre a comunicação e o desempenho organizacional (Charles Redding, por muitos considerado o “pai” da Comunicação Organizacional [1914-1994] procurou explicar como a comunicação podia afetar positivamente as organizações, em diversos pesquisas ao longo do tempo), e por fim as associações profissionais ajudaram à institucionalização de uma prática profissional (como a Public Relations Society of America, em 1947, e o Institute of Public Relations em 1948). E toda esta composição de fatores e agentes

conduziram ao reconhecimento da “organização comunicativa” e do valor do estudo e da gestão dessa entidade, tal como refere Tsoukas (2011), uma organização, como um império, é parcialmente uma ficção e a sua gestão é um enorme desafio administrativo que resulta de uma certa improvisação coletiva para dar ordem à multiplicidade e heterogeneidade. Cabendo à comunicação desenvolver o processo através do qual os atores usam símbolos e produzem sentido para coordenar as atividades e o conhecimento coletivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES

Da realização deste estudo, pode-se concluir que foi alcançado o objetivo principal, visto que foram conhecidos os fatores que interferem na satisfação dos funcionários afetos na Sede do Governo Distrital de Chókwè, com base na medida em 9 principais fatores sendo remuneração, promoção, benefícios, reconhecimento, relacionamento com chefia, relacionamento com colegas, trabalho em si, comunicação e condições de trabalho, e como tinha a pesquisa objetivo de interpretar essas medidas de acordo com as suas especificações para com cada variável, ficou concluído que:

Quanto à remuneração: Os funcionários sentem que são justamente pagos relativamente ao trabalho que realizem, isso advém porque os funcionários são pagos de acordo com o Sistema de Carreiras e Remuneração Aplicável, estão insatisfeitos com os aumentos salariais, julgando-os ínfimos, julgam parcialmente não serem apreciados quando pensam no seu salário e pouco satisfeitos com aumentos salariais.

Quanto à Promoção: Existem poucas oportunidades de promoção na instituição, mas aqueles que têm bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos quando reúnem todos os requisitos necessários.

Quanto à Relacionamento com a Chefia: Os chefes imediatos são apontados como bastante competente no seu trabalho, só que se nota parcialmente indícios de injustiça para alguns funcionários, mas mostram interesse relativamente aos seus subordinados e os funcionários apreciam o seu chefe imediato.

Quanto aos Benefícios: Os funcionários não estão satisfeitos com os benefícios que recebem, parcialmente os benefícios que recebem são melhores em relação aos oferecidos noutros sectores em si, mas pouco correspondem as expectativas e há benefícios que deveriam ter e que não são tidos em conta pelo Governo.

Quanto ao Reconhecimento: Quando os funcionários realizam um bom trabalho recebem o reconhecimento que merecem, há situações que não sentem que o trabalho seja reconhecido, existem poucas recompensas nesta instituição e muitas vezes os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveria ser por eles percebidos.

Quanto à Condições de Trabalho: Há indícios da prevalência de regras e

procedimentos existentes que dificultam que se faça um bom trabalho, e os esforços para realizar um bom trabalho são raramente impedidos, mas os funcionários estavam agastados por ter demais a fazer no trabalho e o mesmo muito burocrático.

Quanto ao Relacionamento com os colegas: Os funcionários gostam dos colegas com os quais trabalham, há indícios que alguns trabalham mais arduamente por causa da incompetência das pessoas de outros colegas; alguns apreciam e outros não, os meus colegas de trabalho e há sinais apesar não fortes de existência de conflitos no meu local de trabalho naquela instituição.

Quanto ao Trabalho em Si: Há situações que os funcionários as vezes sentem que o seu trabalho não faz sentido, mas gostam de fazer o que fazem no trabalho, e com sensação de orgulho ao trabalho, jugando assim como o seu trabalho agradável.

Quanto à Comunicação: A comunicação na Sede do Governo Distrital de Chókwè não é um problema, mas certos objetivos da organização não são deixados claros, em algumas situações os funcionários frequentemente que não sabem o que na instituição e as atribuições do trabalho não são explicadas inteiramente.

Esses resultados podem fornecer de forma clara os aspectos a serem levados em conta para cada variável de forma específica, já que não generalizam o posicionamento, facilitando assim a percepção de que parte exatamente a melhorar e seu impacto para com a satisfação dos funcionários.

Limitações do estudo

Como acontece com demais estudos, este também teve algumas limitações:

I. O número de participantes de estudo foi estratificado para cada sector, e não abrangeu a totalidade dos funcionários que estão enquadrados nos sectores. Daí que pode dar em conta que os respondentes são os que mais estão em melhor posição e que a pesquisa se torne insignificante para com eles, por isso recomenda-se que as próximas pesquisas envolvam na totalidade os funcionários para aferir mais opiniões.

II. Recorreu-se a teoria Herzberg e escalas de likert que são alvos de crítica das comunidades científicas, por trazer opiniões mais dispersas, em pesquisas futuras poder-se-á discutir a partir das teorias mais recentes e que se enquadra a natureza geográfica de estudo.

III. Em Moçambique, discute-se a politização das instituições do estado e Problemas de bajulação ou adulação, daí que é possível que os que participaram do estudo não tenham realmente apresentado o que realmente sentem por medo de conotação pelos superiores hierárquicos. Em pesquisas futuras, sugere-se que se implemente um método que permita mais segurança no âmbito da recolha dos dados.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, H. and Valentine, B. **Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance**. Middle Eastern Finance and Economics, 4, 88-96, 2009.
- ALCOBIA, P, **Atitudes e satisfação no trabalho**. In J.M.C. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (coord.), **Manual de Psicossociologia das Organizações** (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill. 2001.
- ALCOBIA, P. **Atitudes e satisfação no trabalho**. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A., 2011.
- ANTONIO DIOGO, B. **Análise Da Influência Da Liderança Nos Serviços Prestados Pelos Funcionários Do Serviço Distrital De Saúde, Da Mulher E Ação Social De Chókwè: Analysis Of The Influence Of Leadership On The Services Provided By Employees Of The District Women's Health And Social Action Service Of Chókwè**. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 1, p. e3273-e3273, 2024.
- BENDASSOLLI, Pedro F.. **Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas**. Psicol. estud., Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46,. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722012000100005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 fevereiro 2023. [http:// dx.doi.org/10.1590/S1413-73722012000100005](http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722012000100005), 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.
- DINA, C., de blog.safemed.pt/oimpacto-das-condicoes-de-trabalho-na-saude-dos-trabalhadores/.<https://blog.safemed.pt/o-impacto-das-condicoes-de-trabalho-na-saude-dostrabalhadores/> (consultado em 20/02/24). 11 maio 2015.
- FISCHER, F. M.; & PARAGUAY, A. I. B. B. **A ergonomia como instrumento de pesquisa e melhoria das condições de vida e trabalho**. In: FISCHER, F. M.; GOMES, J. R.; & COLACIOPPO, S. (coord.). Tópicos de saúde do trabalhador. São Paulo: Hucitec, 1983.
- FRASER, T. M. Human stress, **work and job satisfaction: a critical approach**. German: International Labour Office, 1983
- HERZBERG, F, **work and the Nature of Man**. World Publishing, Cleveland, Ohio, 1966.
- HERZBERG, F. **The motivation to work among Finnish supervisors**. Personnel Psychology, 18(4), 393–402, 1965.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B.B, **The Motivation to Work**, John Wiley & Sons, New York, 1968.
- KRISTENSEN, Nicolai & Westergård-Nielsen, Niels, 2006. **Job satisfaction and quits – Which job characteristics matters most?** vol. (1), pages 230-248, 2006.

MACEDO, F, DÁRBIO Rubem de; et.al. **Políticas de Remuneração nas Organizações: Sua Importância Estratégica no Avanço para a Competitividade**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 04, Vol. 03, pp. 113-124, abril. ISSN:2448-0959. 2018.

MAUSNER, B. and Snyderman, B. **The Motivation to Work**. 2nd Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 20, 141-147, 1959.

PARAGUAY, A. I. B. B.,). **Da organização do trabalho e seus impactos sobre a saúde dos trabalhadores**. In: R. Mendes (Org.). Patologia do Trabalho. (pp. 811-823). São Paulo: Editora Atheneu, 2003.

ROBBINS, S.P. **Essentials of Organizational Behavior**. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2005.

ROBBINS, S.P. **Organizational Behavior**. 9th Edition, Prentice-Hall, Inc., New York, 2001.

RODRIGUES, D.. **A educação e a diferença**. In D. Rodrigues (Ed.), Educação e diferença: valores e práticas para uma educação inclusiva (pp. 13-34) Porto: Porto Editora, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, P. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TSOUKAS, H. Representation, **Signification, Improvisation – A ThreeDimensional View of Organizational Knowledge**. In H.E. Canary & R.D. McPhee (Eds.), Communication and Organizational Knowledge Contemporary Issues for Theory and Practice (pp. xx-xix). New York: Routledge, 2011.

VROOM, V. **Work and Motivation**, 6.Ed. New York: Jossey-Bass, 1994.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.