

**OS FACTORES DE DESMOTIVAÇÃO DE ALGUNS FUNCIONÁRIOS  
DO MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO  
(ADMINISTRAÇÕES COMUNAIS, ADMINISTRAÇÕES MUNICIPAIS  
E GOVERNOS PROVINCIAIS) EM ANGOLA E O SEU IMPACTO NA  
VIDA DOS CIDADÃOS**

**THE DEMOTIVATING FACTORS OF SOME EMPLOYEES OF THE MINISTRY  
OF LAND ADMINISTRATION (COMMUNAL ADMINISTRATION, MUNICIPAL  
ADMINISTRATION AND PROVINCIAL GOVERNMENT) IN ANGOLA AND ITS  
IMPACT ON CITIZENS' LIFE**

**LOS FACTORES DESMOTIVADORES DE ALGUNOS EMPLEADOS DEL  
MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN DE TIERRAS (ADMINISTRACIÓN  
COMUNAL, ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL Y GOBIERNO PROVINCIAL) EN  
ANGOLA Y SU IMPACTO EN LA VIDA DE LOS CIUDADANOS**

**Mario Graça da Costa<sup>1</sup>**

Instituto Superior Politécnico Caála, Angola

([mario.graca@doctorado.unini.edu.mx](mailto:mario.graca@doctorado.unini.edu.mx)) (<https://orcid.org/0000-0002-6667-9576>)

---

**Informações do manuscrito:**

**Recebido/Received:** 03/11/23

**Revisado/Reviewed:** 20/02/24

**Aceito/Accepted:** 29/02/24

---

**RESUMO**

**Palavras-chave:**

desmotivação, baixos salários, falta de incentivo, comunicação, burocracia.

Qualquer organização, seja ela pública ou privada, necessita de recursos humanos capacitados, competentes, comprometidos, humilde, responsáveis e em condições para responder as expectativas e os desafios da Instituição. Neste sentido, é necessário que, os chefes, tornem-se líderes, incentivando os seus colaboradores primando pelo diálogo harmonioso, a valorização dos seus funcionários e oferecer melhores condições de trabalho, um Salário digno para a melhoria da qualidade de vida, bem como a motivação contínua, pois a desmotivação dos funcionários, destrói as organizações, por mais fortes que elas sejam. O presente estudo descritivo, exploratório e bibliográfico, de natureza qualitativa, visou descrever alguns factores da desmotivação de alguns funcionários da Administração do Território e o seu impacto na vida dos cidadãos e propor estratégias de como mitigar o problema identificado. Participaram da pesquisa, 200 funcionários públicos de diversas áreas espalhados pelas 18 províncias e 164 Municípios de Angola, onde foi aplicado um questionário trifásico, com perguntas abertas e fechadas, criado no *google forms* e partilhado em varios grupos do WhatsApp. Concluiu-se que, a falta de incentivos por partes dos chefes aos subordinados, maltratos entre iguais, o espírito de superioridade, o desrespeito de alguns superiores hierárquicos aos subordinados, baixos salários, pouco reconhecimento do trabalho prestado, desvalorização da meritocracia, o estilo de

---

<sup>1</sup> Autor de correspondencia.

liderança inadequado, o sub aproveitamento, falta de diálogo harmonioso e constante, o exceso de burocracia na comunicação interna/externa e o distanciamento da realidade em relação à gestão pública adaptada pelas Instituições do Estado, (Governos Provinciais e Administrações Municipais etc), estão na base da desmotivação.

---

#### **ABSTRACT**

##### **Keywords:**

demotivation, low wages, lack of incentive, communication, bureaucracy.

Any organization, whether public or private, needs qualified, competent, committed, humble, responsible human resources capable of responding to the Institution's expectations and challenges. In this sense, it is necessary for bosses to become leaders, encouraging their employees, striving for harmonious dialogue, valuing their employees and offering better working conditions, a decent salary to improve the quality of life, as well as continuous motivation, as employee demotivation destroys organizations, no matter how strong they are. This descriptive, exploratory and bibliographical study, of a qualitative nature, aimed to describe some factors behind the lack of motivation of some Territorial Administration employees and their impact on the lives of citizens and propose strategies on how to mitigate the identified problem. 200 public servants from different areas spread across the 18 provinces and 164 Municipalities of Angola participated in the research, where a three-phase questionnaire was applied, with open and closed questions, created on Google Forms and shared in several WhatsApp groups. It was concluded that the lack of incentives from bosses to subordinates, mistreatment between equals, the spirit of superiority, the disrespect of some hierarchical superiors towards subordinates, low salaries, little recognition of the work performed, devaluation of meritocracy, the style of inadequate leadership, underutilization, lack of harmonious and constant dialogue, excessive bureaucracy in internal/external communication and the distance from reality in relation to public management adapted by State Institutions (Provincial Governments and Municipal Administrations, etc.), are in the basis of demotivation.

---

#### **RESUMEN**

##### **Palabras clave:**

desmotivación, bajos salarios, falta de incentivos, comunicación, burocracia.

Cualquier organización, ya sea pública o privada, necesita recursos humanos calificados, competentes, comprometidos, humildes, responsables y capaces de responder a las expectativas y desafíos de la Institución. En este sentido, es necesario que los jefes se conviertan en líderes, incentivando a sus empleados, esforzándose por el diálogo armonioso, valorando a sus empleados y ofreciendo mejores condiciones laborales, un salario digno para mejorar la calidad de vida, así como motivación continua, como desmotivación de los empleados. Destruye las organizaciones, por fuertes que sean. Este estudio descriptivo, exploratorio y bibliográfico, de carácter cualitativo, tuvo como objetivo describir algunos factores detrás de la desmotivación de algunos empleados de la Administración Territorial y su impacto en la vida de los ciudadanos y proponer estrategias sobre cómo mitigar el problema identificado. Participaron de la investigación 200 servidores públicos de diferentes áreas repartidos en las 18 provincias y 164 Municipios de Angola, donde se aplicó un cuestionario de tres fases, con preguntas abiertas y cerradas, creado en Google Forms y compartido en varios grupos de WhatsApp. Se concluyó que la falta de incentivos de los jefes hacia los subordinados, el maltrato entre iguales, el espíritu de superioridad, la falta de respeto de algunos superiores jerárquicos hacia los subordinados, los bajos salarios, el poco reconocimiento del trabajo realizado, la devaluación de la meritocracia, el estilo de liderazgo inadecuado, la subutilización, la falta de diálogo armónico y constante, la excesiva burocracia en la comunicación interna/externa y el alejamiento de la realidad en relación a la gestión pública adaptada

---

---

por las Instituciones del Estado (Gobiernos Provinciales y Administraciones Municipales, etc.), están en la base de la desmotivación.

---

## **Introdução**

A desmotivação no trabalho é um problema que merece toda a atenção do profissional, afinal é precisamente o local de trabalho o sítio onde passa mais tempo do seu dia a dia. A motivação dos funcionários públicos é um aspecto fundamental para o bom funcionamento das instituições governamentais, especialmente no Ministério da Administração do Território em Angola, que engloba as administrações comuns, municipais e governos provinciais. No entanto, é importante reconhecer que alguns funcionários podem sentir-se desmotivados devido a diversos fatores, como falta de reconhecimento, condições de trabalho precárias, falta de oportunidades de crescimento profissional, entre outros.

De acordo com Dos Santos et al. (2020) essa desmotivação pode ter um impacto significativo na vida dos cidadãos, uma vez que funcionários desmotivados tendem a ser menos produtivos, menos comprometidos com o seu trabalho e menos inclinados a prestar um serviço de qualidade. Isso pode resultar em atrasos na prestação de serviços públicos, má gestão de recursos, e, em última instância, em prejuízos para a população.

No entender de Rueda et al. (2021) é essencial que sejam identificados e abordados os fatores que contribuem para a desmotivação dos funcionários do Ministério da Administração do Território em Angola, a fim de promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, e assegurar a prestação de serviços de qualidade à população.

Normalmente, essa desmotivação surge quando o profissional se sente, pelo menos na maior parte do tempo, menos produtivo e mais cansado, ficando assim mais exposto ao desenvolvimento de algumas doenças tanto a nível físico, como psicológico sem recompensas favoráveis. Se sente que está a passar por este tipo de problema, é essencial que consiga identificar imediatamente os possíveis motivos que possam estar a desmotivá-lo, para que consiga sair rapidamente desse ciclo que o deixa insatisfeito. Todos sabemos que existem alguns trabalhos mais rotineiros do que outros. Segundo Abel et al. (2022), afirmam que, é necessário o respeito mútuo dentro de uma organização, para que se atinja os objectivos pretendidos e velara pelos desafios do futuro, olhando para uma liderança democrática, participativa e inclusiva.

No entanto, e dependendo do tipo de trabalho que exerce diariamente, a rotina pode mesmo tornar-se cansativa para si. É impressionante que se perceba a necessidade de realizar uma breve abordagem sobre a relação existente, entre o problema em questão, e o meio mais nobre de um ser humano prover a sua sobrevivência, o trabalho Sobral (2019). Visto que, junto com ele, muitas vezes vem uma sensação que não é nada bem vinda, o sofrimento, tanto físico como psicológico. No pensamento de Scheer (2014, p.1) “o que não causa muita surpresa, já que a palavra, sofrimento, etimologicamente, faz parte do termo, trabalho. O qual é originário do Latim, *tripalium*”.

Para entendê-la, é necessário também compreender o que é, ou como funciona a motivação. Pois, somente assim será possível obter uma luz que possibilite entender como se dá o seu desenvolvimento na vida de uma pessoa, ou no âmbito organizacional.

A falta de motivação aos colaboradores, constitui um perigo enorme nas organizações atuais, bem como a mal prestação de serviço no exercício das suas funções, onde o principal vítima é o Cidadão. Logo, é preciso prestar maior atenção aos funcionários para se garantir a qualidade de atendimento nos serviços públicos e privados (Canhanga, 2020).

O termo “motivação é oriundo do latim “*motivus, movere*”, significa aquilo que movimenta; que faz andar. Ou seja, um motivo que promove uma ação específica.

Enquanto que o termo desmotivação visa indicar justamente o oposto, isto é, a falta de um motivo para uma ação” (Scheer, 2014.p.2).

Para melhorar a qualidade dos serviços prestados ao nível da Administração pública, é necessário que a mesma tenha quadros competentes, comprometidos, responsáveis, com habilidades que se adequem com o perfil académico e profissional para dar resposta a vários problemas. Hoje, o mundo mudou completamente a sua forma de trabalhar onde as novas tecnologias de Informação e Comunicação, são imprescindíveis na Administração Pública. Alguns funcionários, não capacitam-se e no final querem exercer cargos de direção e chefia e outros, são nomeados por influencia, memo não tendo requisitos exigidos. Scheer (2014, p.2), afirma que;

Busca-se um individuo que tenha o perfil mais adequado para função, de maneira que seja capaz de realizar o que se espera dele. Como se este fosse uma peça que estava faltando, de uma máquina, ou precisou ser substituída, para que a “máquina” pudesse continuar funcionando. O perfil que se busca são, na verdade, as “medidas certas” da peça, o funcionário certo, para um perfeito funcionamento do “equipamento” onde ela foi “encaixada”. O trabalhador é visto apenas como uma habilidade capaz de realizar determinada tarefa.

Por outra, é necessário formar líderes dentro da Administração Pública que consigam reconhecer, encorajar, e motivar os trabalhadores nos momentos mais difícil, sabendo orientar Maslow (2003a). Devido ao fato do nível de identificação com o trabalho ser superficial, a maioria dos funcionários pesquisados sente-se desvalorizada e não consegue corresponder às expectativas da Instituição em causa, tão pouco se desenvolver como profissionais (Pastre, 2022). Alguns profissionais lidam melhor com a rotina do que outros, contudo é essencial que tome uma atitude a partir do momento em que se apercebam de que a sua carreira estagnou.

Quando sentimos que a nossa carreira está “parada” por algum motivo, é porque temos uma grande necessidade de aprender novas coisas para além do que fazemos ao longo do nosso dia de trabalho normal, quando o Chefe tenta desprezar a posição com tendências de prejudicar, ficamos totalmente desmotivados.

Quando se começa a questionar de uma forma contínua quais serão as hipóteses que tem de crescer na empresa onde trabalha e se, mesmo assim, não consegue encontrar a resposta que procura, então, deve estar alerta aos primeiros sinais de desmotivação no trabalho.

A falta de reconhecimento é mais uma das causas da desmotivação no trabalho. Afinal, quando sente que o seu trabalho não é valorizado é compreensível que se comece a sentir sem vontade para ir trabalhar também, na visão de Caldas (2015).

Segundo (Chiavenato, 2006; Maslow, 2003b & Chipuca, 2020), a pirâmide de necessidades, principalmente no que tange as necessidades de estima que visam a busca de valorização, respeito, consideração e status, transmite a ideia de que, para o desempenho adequado de qualquer trabalho, é necessária vontade para o fazer, que poderá levar-nos a satisfação laboral. Logo, isto leva-nos a refletir que, não é possível ignorar a questão motivação do profissional, quando se quer um trabalho de qualidade.

No Ministério da Administração do Território, com maior destaque nos Governos Provinciais, Administrações Municipais e Comunais, tem se verificado alguma desmotivações por parte de certos funcionários dos respetivos organismos, por causa: da remuneração insatisfatória, falta de reconhecimento, liderança ruim, insegurança no trabalho, sobrecarga de atividades e ambiente de trabalho ruim, falta de benefícios como seguro de saúde, falta de aproximação ente líderes e liderados. Tendo em conta as causas mencionadas, verifica-se as seguintes consequências: Mal prestação de serviço aos cidadãos, elevado índice de atraso na tramitação documental, falta de pontualidade e assiduidade, frustrações, comunicação deficitária, cartas anónimas dirigidas aos dirigentes etc.

Como proposta de resolução do problema ora mencionado e identificado, propõem-se, o reajuste salarial dos funcionários, promoção de carreira e funções, distribuição de tarefas a todos, valorização dos trabalhos feitos pelos colaboradores, incentivar com prémios os melhores funcionários, mais dialogo entre lideres e liderados, criação de encontros recreativos, reunir periodicamente com os funcionários para ouvir as suas preocupações e tentar ao máximo resolver, evitar ao máximo conflitos entre funcionários, cultivando assim ambiente saudável na vida laboral, garantir sucesso nas tarefas a cumprir etc. O presente estudo, teve como objectivo, Descrever os factores da desmotivação de alguns funcionários do Ministério da Administração do Território com maior realce nas Administrações comunais, Administrações e Governos Provinciais em Angola e o seu impacto na vida dos cidadãos que procuram os serviços.

A presente pesquisa, é de suma importância porque vai ajudar a perceber as causas da desmotivação por parte de alguns funcionários do Ministério da Administração do Território, com maior destaque nos Governos provinciais e Administrações, visando ajudar os órgãos nas tomadas de decisões velarem pelos vários problemas que estes atravessam, para que eles possam actuar no exercício das suas funções de forma positiva e também a se comportar de forma mais proactiva. Isso faz com que eles se sintam bem consigo mesmos e também transmitem essa energia para os outros colaboradores, melhorando, assim, o clima organizacional. No que respeita a sociedade o tema será relevante já que, incentivará os trabalhadores deste órgão a prestarem mais atenção nos trabalhos para que estes sejam funcionários íntegros que venham dar respostas positivas as exigências da sociedade que procuram os serviços do referido órgão.

A motivação é um dos elementos importantes para a execução de qualquer atividade do homem, tanto profissional quanto social porque reflete a vontade e o querer de uma realização. No pensar de Ribeiro e Pereira (2018) citados por Chipuca (2020, p.2), a “motivação é uma força natural que move os indivíduos e os capacita de forma a alcançar os objetivos preconizados baseando-se em emoções, dando desta feita ênfase a experiências emocionais meramente positivas”. Chipuca, (2020, p.3), afirma que;

Podemos assim considerá-la como a força que leva cada pessoa como profissional, a criar gosto em tudo que faz buscando sempre perfeição e diferença dos demais. Atingindo a vontade de praticar a ação, o individuo eleva os seus sentimentos a uma emoção que se traduz em autoestima e isto o torna numa pessoa feliz e realizada com vontade de executar melhor o trabalho que lhe é incumbido.

Para tal, é necessário uma ação afinçada para que este profissional da Administração Municipal do Bailundo, se possa manter satisfeito no desempenho dos seus trabalhos, porque se o individuo não trazer consigo uma motivação intrínseca, pouco se poderá fazer para que retire satisfação da sua profissão.

Para (Almeida, 2013 & Teixeira, 2024), uma das grandes motivação do funcionario público e muito emocionante é o Salário justo em função do trabalho prestado porque isto dá satisfação. Pois, Segundo Chipuca (2020, p.10), define a motivação intrínseca “como o estímulo interno que o indivíduo traz, para desenvolver uma tarefa e isto está relacionado com a sua autorrealização”. É necessário que, os chefes da Administração local do Estado, se tornem lideres e humanos, considerando relevante a existência de uma motivação extrínseca, que tem a ver com todo estímulo externo, nomeadamente, recompensas que passam por prémios ou louvores (Ribeiro, 2018).

No que toca à motivação intrínseca, Neves (2015) citado por Chipuca (2020), ao descreverem a teoria da comparação social declaram que o modelo de satisfação no trabalho passa pelo nível de afeto e experiência entre o que a pessoa pretende e aquilo que adquire no momento. Assim, quanto menor for a diferença entre aquilo que o

indivíduo quer e o que recebe do emprego, maior será o sentimento de satisfação (Neves, 2015). Para Chipuca (2020, p.8);

Para dizer que, melhor é, quando o funcionário público consegue conciliar os seus ideais aos propósitos da organização para que encontre a sua realização profissional. Neste contexto, podemos afirmar que quando a pessoa se prepara para um emprego, traz consigo algumas ambições, tendo em conta aquilo que pretende receber como recompensa. Mas se o que pretende não conjugar com a oferta, poderá evoluir para frustração e desespero.

Segundo Teixeira (2024), a motivação é definida como um comportamento que é impulsionado por uma energia intensa e que tem como objetivo atingir uma meta específica.

### ***Teorias da motivação***

As teorias da motivação desenvolveram-se em grande medida nos anos de 1940, pois era necessário aumentar a eficácia e eficiência dos colaboradores e verificou-se uma mudança da percepção dos indivíduos da organização, deixando de ser vistos como meras peças (Tavares, 2011). Nas teorias da motivação existem fundamentalmente três grandes grupos:

- Teorias da necessidade: Essas teorias afirmam que a motivação é impulsionada pelas necessidades humanas básicas, como a necessidade de alimentação, segurança, pertencimento, estima e auto realização. A teoria mais conhecida nesse grupo é a Hierarquia das Necessidades de Maslow, que sugere que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia de níveis, onde as necessidades básicas devem ser satisfeitas antes que as necessidades mais elevadas possam ser alcançadas.
- Teorias da equidade: Essas teorias afirmam que a motivação é influenciada pela percepção de equidade na distribuição de recompensas e benefícios no ambiente de trabalho. Teorias como a Teoria da Equidade de Adams sugerem que os indivíduos comparam sua relação entre esforço e recompensa com a de seus colegas, e se percebem como injustiçados, podem ser desmotivados.
- Teorias da expectativa: Essas teorias afirmam que a motivação é influenciada pela crença de que um esforço específico levará a um resultado desejado. A Teoria da Expectativa de Vroom, por exemplo, sugere que os indivíduos escolhem suas ações com base na expectativa de que elas levarão a certas recompensas e que essas recompensas são valiosas para eles.

Cada uma dessas teorias oferece uma perspectiva única sobre o que motiva as pessoas e como os gerentes podem usar essas teorias para promover a motivação no local de trabalho. É importante reconhecer que a motivação é um conceito complexo e multifacetado, e que diferentes pessoas podem ser motivadas por diferentes fatores.

### ***Teorias do Conteúdo***

Estas teorias relacionam-se com a satisfação das necessidades humanas. Torna-se fácil aceitar que o ser humano busque constantemente a satisfação das suas necessidades, por mais diversas e numerosas que sejam.

#### ***A Teoria das Necessidades de Maslow***

A teoria que surgiu na década de 1940 parte do princípio de que existem necessidades não atendidas que motivam os indivíduos, pois de acordo com essa teoria, enquanto as necessidades mais básicas não forem satisfeitas, as necessidades de nível superior não serão evidenciadas (Camara et al., 2013; Chiavenato, 2006; Cunha, 2022; Tavares, 2011; Teixeira, 2024). Resumidamente, as primeiras duas categorias de necessidades (necessidades fisiológicas e de segurança) são consideradas como

necessidades primárias, enquanto as três categorias restantes (necessidades sociais, de estima e de autorrealização) são classificadas como necessidades secundárias.

Segundo (Chiavenato, 2006; Neves et al., 2015; Teixeira, 2024), a Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial de Herzberg, surgida na década de 1950, postula que existem dois fatores essenciais para o comportamento dos indivíduos: fatores higiênicos, que incluem aspectos como salário, condições de trabalho, relações interpessoais, segurança, benefícios sociais e clima laboral (fatores externos à atividade); e fatores motivacionais, que englobam metas de realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento, progresso, status e crescimento profissional (fatores internos à atividade).

Em certa medida, esta teoria pode ser comparada à de Maslow (2003), visto que os fatores higiênicos correspondem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, enquanto os fatores motivacionais correspondem às necessidades de estima e autorrealização de Maslow. No entanto, (Herzberg & Becker, 1995) difere nas conclusões, pois os fatores higiênicos reduzem a insatisfação sem necessariamente motivar os indivíduos, ao passo que os fatores motivacionais são capazes de gerar motivação (Camara et al., 2013; Chiavenato, 2006; Neves et al., 2015; Tavares, 2011; Cunha, 2022; Teixeira, 2024). É fundamental valorizar o capital humano, pois ele representa a maior riqueza de um país.

#### *A Teoria das Necessidades de McClelland*

De acordo com Farias (2021) esta teoria surgiu na década de 60 e baseia toda a sua atenção para as necessidades que os indivíduos adquirem ao longo da sua vida, isto é, à medida que vão interagindo com o ambiente que os circunscreve, sendo que três se tornam particularmente relevantes:

Necessidades de realização/sucesso – relacionadas com o desejo individual de atingir desafios;

As necessidades de poder são baseadas no desejo de controlar, influenciar e assumir responsabilidade por outros indivíduos, bem como de obter prestígio. As necessidades de afiliação estão ligadas à vontade de estabelecer e manter relacionamentos pessoais com outras pessoas. Todos os indivíduos possuem essas três necessidades, porém, uma delas geralmente se manifesta de forma predominante (Almeida, 2013; Ribeiro & Pereira, 2018; Cunha, 2022; Teixeira, 2024), conforme citado por Almeida et al. (2017, p.8).

De acordo com (Teixeira, 2024) a Teoria das Necessidades de McClelland é uma teoria da motivação que foi desenvolvida pelo psicólogo David McClelland na década de 1960. Segundo essa teoria, as pessoas possuem três necessidades básicas que influenciam seu comportamento: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação.

A necessidade de realização é a necessidade de se superar e de atingir metas desafiadoras. As pessoas que possuem essa necessidade costumam ser empreendedoras, motivadas e buscam constantemente melhorar seu desempenho (Cunha, 2022). Elas gostam de assumir responsabilidades e desafios, e valorizam o feedback para saber como estão se saindo.

A necessidade de poder refere-se ao desejo de controlar os outros e influenciar seu ambiente. Segundo (De Oliveira & Silva, 2021) as pessoas com essa necessidade tendem a ser líderes, buscam posições de autoridade e se sentem motivadas pelo poder e reconhecimento. Elas gostam de competir e mostrar sua superioridade sobre os outros.

Já a necessidade de afiliação é a necessidade de se relacionar e se sentir parte de um grupo. As pessoas que possuem essa necessidade valorizam a cooperação, o trabalho em equipe e se preocupam com o bem-estar dos outros. Elas buscam a aprovação social e se sentem motivadas pelo senso de pertencimento.

De acordo com a Teoria das Necessidades de McClelland, as pessoas podem possuir uma ou mais dessas necessidades em diferentes graus. A compreensão dessas necessidades pode auxiliar na gestão de equipes, na motivação de colaboradores e no desenvolvimento de estratégias eficazes de liderança. É importante considerar as diferentes necessidades dos indivíduos para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo Settinieri et al. (2019).

### *A Teoria ERG de Alderfer*

Segundo Almeida et al. (2017, p.8), eles afirmam que “essa teoria, que remonta ao início dos anos 1970, propõe que a motivação dos colaboradores está relacionada à satisfação das necessidades hierarquizadas”. De acordo com essa teoria, existem três níveis de necessidades: de existência, relacionamento e crescimento. As necessidades de existência se referem às necessidades fisiológicas e de segurança, as de relacionamento correspondem às necessidades sociais e as de crescimento englobam as necessidades de estima e autorrealização (Lima, 2023).

De acordo com Almeida et al. (2017, p.8) “essa teoria, acredita-se que as necessidades de níveis mais altos só surgem após as necessidades de níveis mais baixos serem atendidas”. No entanto, há situações em que essa sequência não é observada, como apontado por Cunha et al. (2022) e Teixeira (2024).

A Teoria ERG de Alderfer (1977) afirma que, é um modelo alternativo à hierarquia de necessidades de Maslow, que propõe que as necessidades humanas são agrupadas em três categorias principais: Existência, Relacionamento e Crescimento.

Segundo Keffer et al. (2023) argumenta que as pessoas podem buscar simultaneamente satisfazer diferentes tipos de necessidades, em vez de seguir uma progressão linear como proposto por Maslow (2003). As necessidades de Existência referem-se às necessidades materiais básicas, como alimentação, abrigo e segurança. As necessidades de Relacionamento envolvem a necessidade de interação social, pertencimento e relacionamentos interpessoais. Por fim, as necessidades de Crescimento incluem a necessidade de autodesenvolvimento, realização pessoal e crescimento pessoal.

De acordo com a Teoria ERG, se uma necessidade de nível mais alto não puder ser satisfeita, o indivíduo pode redirecionar sua atenção para as necessidades de um nível mais baixo. Isso significa que as pessoas podem pular de uma categoria para outra, dependendo das circunstâncias e do contexto em que se encontram (Alderfer, 1969 & Pichère, 2023).

De acordo com Rojas (2024) a Teoria ERG de Alderfer oferece uma abordagem mais flexível e dinâmica para compreender as necessidades humanas, destacando a interconexão entre as diferentes categorias de necessidades. Ela também reconhece que as pessoas podem ter diferentes prioridades e valores, o que influencia sua busca pela satisfação das suas necessidades.

Em suma, a Teoria ERG de Alderfer destaca a complexidade e a maleabilidade do comportamento humano em relação às suas necessidades, fornecendo insights valiosos para entender melhor a motivação e o bem-estar das pessoas.

### ***Teorias do Processo***

Nesta perspectiva, a motivação é analisada na forma como os indivíduos escolhem os processos para alcançarem as suas finalidades (Lima, 2023). De acordo com (Didier &

Oliveira, 2020) as teorias do processo são um conjunto de ideias e conceitos que buscam compreender e explicar como os processos sociais, económicos e políticos ocorrem e se desenvolvem ao longo do tempo. Segundo Pastre & Augusto (2022) essas teorias são fundamentais para a compreensão das dinâmicas que regem as relações entre os indivíduos, grupos e instituições em uma sociedade.

Borges et al. (2024) afirmam que, dentre as principais teorias do processo, destacam-se a teoria do funcionalismo, que enfatiza a interdependência das partes de um sistema social e sua contribuição para o funcionamento da sociedade como um todo; a teoria do conflito, que analisa as lutas de poder e interesses entre diferentes grupos sociais e como esses conflitos influenciam a dinâmica social; e a teoria da interação simbólica, que enfatiza a importância dos significados e símbolos na construção das relações sociais.

Segundo (Didier & Oliveira, 2020), existem outras teorias do processo que se concentram em diferentes aspectos da vida social, como a teoria da modernização, que discute as transformações sociais e culturais resultantes da industrialização e urbanização; a teoria do desenvolvimento, que analisa os processos de evolução e mudança em diferentes sociedades; e a teoria da globalização, que explora as interconexões e interdependências entre diferentes regiões do mundo.

Resumidamente, as teorias do processo são fundamentais para a compreensão das dinâmicas sociais e da evolução das sociedades ao longo do tempo. Elas permitem não só analisar e interpretar as transformações que ocorrem nas diversas esferas da vida social, mas também contribuem para a formulação de políticas públicas e ações que visem promover o bem-estar e o desenvolvimento humano.

#### *A Teoria das Expectativas de Vroom*

De acordo com Almeida et al. (2017) a teoria das expectativas de Vroom é um modelo psicológico que busca entender o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom na década de 1960, a teoria é baseada na premissa de que as pessoas tomam decisões sobre seu comportamento no trabalho com base nas suas expectativas de alcançar determinados resultados.

Segundo Vroom, o desempenho no trabalho é influenciado por três fatores principais: expectativa, instrumentabilidade e valência. A expectativa refere-se à crença de uma pessoa em sua capacidade de desempenhar uma tarefa com sucesso. Freire & de Freitas (2007) a instrumentabilidade diz respeito à percepção de que o desempenho levará a resultados desejados. Já a valência se relaciona com o valor que a pessoa atribui aos resultados obtidos.

Esses três fatores interagem entre si para determinar a motivação e o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Se as expectativas de alcançar determinados resultados são altas, se a pessoa acredita que seu desempenho é instrumental para alcançar esses resultados e se esses resultados são valorizados pela pessoa, a motivação será maior Almeida et al. (2017).

De acordo com Díaz Espinosa (2023) a Teoria das Expectativas de Vroom tem sido amplamente aplicada no contexto organizacional, ajudando gestores a entender o que motiva seus colaboradores e a desenvolver estratégias para aumentar o desempenho no trabalho. Lima, (2023) ao considerar a interação entre expectativas, instrumentabilidade e valência, as empresas podem criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. Surgiu em 1964 e é também designada de modelo contingencial da motivação e pode expressar-se pela seguinte fórmula segundo Almeida et al. (2017);

$$\text{Força da Motivação (M)} = \text{Valência (V)} \times \text{Expectativa (E)}$$

Os membros deste conceito têm o seguinte significado: Valência se refere à intensidade da preferência individual em alcançar um determinado resultado; Expectativa diz respeito à percepção da probabilidade de uma determinada ação levar ao resultado desejado; Força da Motivação é a motivação percebida pelo colaborador (Chiavenato, 2006; Cunha, 2022; Santos, 2014; Neves et al., 2015; Teixeira, 2024).

#### *A Teoria da Equidade de Adams*

A teoria em causa, surgiu nos anos 1960 e foca-se na percepção que cada indivíduo tem sobre a razoabilidade das situações laborais, comparando sempre o desempenho e os benefícios individuais com o desempenho e benefícios dos seus pares em situações semelhantes, isto é, encontra-se fortemente relacionada com o conceito de justiça individual (Neves et al., 2015; Cunha, 2022; Teixeira, 2024). Neste sentido, os indivíduos são motivados em minorar as desigualdades de tratamento percebidas (Teixeira, 2024), sendo que considera dois tipos de equidade: equidade interna (dentro da organização) e externa (com o exterior da organização) (Cunha, 2022).

#### *A Teoria da Tarefa Enriquecida*

De acordo com os estudos de (Neves et al., 2015; Almeida et al., 2017) a teoria em questão é baseada em princípios fundamentais. O primeiro princípio é que a tarefa deve ser estruturada de forma que o funcionário se sinta pessoalmente responsável por um determinado volume de trabalho, o que implica em autonomia e responsabilidade. Além disso, a tarefa como um todo precisa ser significativa e proporcional aos benefícios para aqueles que a executam. No contexto dos funcionários do Ministério da Administração do Território, é fundamental que eles percebam a importância do trabalho que realizam para a sociedade e que estejam sempre atendendo às necessidades dos cidadãos. Portanto, é primordial que esses funcionários não estejam desmotivados.

Esses mesmos autores também destacam a importância de proporcionar feedback sobre a maneira como a tarefa está sendo executada e sobre os resultados alcançados.

De acordo com (Katz, 2009 & Monastersky, 2024) a Teoria da Tarefa Enriquecida é um modelo psicológico que foi desenvolvido por Robert Katz e John R. Pfeiffer nos anos de 1960. Monastersky (2024), afirma que, essa teoria propõe que a motivação e o desempenho dos indivíduos são influenciados pela natureza das tarefas que realizam. De acordo com a Teoria da Tarefa Enriquecida, as tarefas que possuem maior complexidade, variedade e significado tendem a ser mais motivadoras e a resultar em um desempenho mais satisfatório por parte dos trabalhadores (Katz, 2009 & Monastersky, 2024). Pfeiffer (2019) & Monastersky (2024) destacam que, os elementos-chave da Teoria da Tarefa Enriquecida são:

**Variedade de habilidades:** As tarefas devem permitir que os indivíduos utilizem uma variedade de habilidades e conhecimentos, de forma a desafiar e estimular seu potencial.

**Identificação da importância da tarefa:** Os trabalhadores devem conseguir perceber a relevância e o impacto de suas tarefas para a organização como um todo, para que sintam maior motivação em realizá-las.

**Feedback imediato:** É importante que os trabalhadores recebam um feedback constante sobre seu desempenho, de forma a possibilitar ajustes e melhorias nas tarefas que realizam.

**Autonomia e responsabilidade:** Os trabalhadores devem ter autonomia para tomar decisões e agir de forma independente, o que contribui para um maior senso de responsabilidade e comprometimento com suas tarefas.

Teoria da Tarefa Enriquecida defende que as organizações devem buscar desenvolver tarefas que sejam desafiadoras, significativas e variadas, de forma a estimular a motivação e o desempenho dos seus colaboradores Pfeffer (2019). Ao proporcionar um ambiente de trabalho enriquecido, as empresas podem aumentar a satisfação e o engajamento dos funcionários, resultando em vantagens tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo.

### ***Teorias do Resultado***

Esta teoria sustenta que as organizações, como parceiras sociais do Estado, visam alcançar os objetivos individuais e coletivos das pessoas. De acordo com de Locke e Latham (1981) a Teoria da Definição de Objetivos foi desenvolvida nos anos 1970 e argumenta que estabelecer objetivos implica que o indivíduo deseja alcançar certos resultados, sabe como percorrer o caminho e medir sua eficácia na execução das tarefas. Acredita-se que um bom desempenho aumenta a probabilidade de alcançar esses objetivos. Dentro das organizações, essa teoria geralmente se manifesta como um sistema de gestão por objetivos, que desempenha funções de controle e motivação dos colaboradores. De acordo com (Dos Santos & Do Santos et al., 2011) e (Borges & Dias 2020) a Teoria do Reforço de Skinner surgiu nos anos 1970 e sugere que o comportamento de um indivíduo pode ser explicado pela expectativa mais ou menos positiva/negativa das consequências desse comportamento.

### ***Conceitos e características do trabalho***

Um trabalho consiste em um conjunto de atividades realizadas por indivíduos, com o objetivo de alcançar determinadas metas. Essas atividades podem ser abordadas de diversas maneiras e em diferentes áreas, como economia, física, filosofia, história, entre outras.

As características de um trabalho incluem exigências, riscos, carga de trabalho e desempenho humano, que estão presentes em qualquer atividade de trabalho. Essas características são expressões de um sistema sociotécnico aberto, que abrange dimensões técnica, fisiológica, moral e social.

Um funcionário é uma pessoa que trabalha permanentemente em um estabelecimento público ou privado, sendo também conhecido como empregado. De acordo com Prodanov & De Freitas (2013) ele pode exercer funções específicas por um determinado período de tempo em uma empresa, loja, ou qualquer outro tipo de organização. Por exemplo, um funcionário pode ser o empregado de uma padaria.

## **Método**

O presente estudo é de caráter descritivo, exploratório e bibliográfico, com uma abordagem qualitativa. O objetivo foi descrever os fatores de desmotivação de alguns funcionários da administração pública em Angola, bem como seu impacto na vida dos cidadãos, e propor estratégias para mitigar o problema identificado. Para isso, foram realizadas a sistematização de experiências e a análise de documentos como Decretos, Relatórios anuais, fichas de avaliação de desempenho, Leis e artigos científicos, entre outros. Utilizou-se também a Estatística descritiva para produzir gráficos, tabelas e demonstração percentual, de forma a complementar a abordagem quali-quantitativa. A pesquisa contou com a participação de 200 funcionários públicos de diferentes áreas, distribuídos pelas 18 províncias e 164 municípios do país. Foi aplicado um questionário

trifásico, com perguntas abertas e fechadas, desenvolvido no google forms e compartilhado em vários grupos do WhatsApp onde os autores estão adicionados, onde cada participante foi dizendo de que Município ou Província de Angola esteve a trabalhar. De acordo com Da Costa et al. (2022), é importante determinar a população e selecionar a amostra adequadamente, especialmente ao se trabalhar com grupos sociais, a fim de obter resultados representativos. Recomenda-se considerar, no mínimo, 30% da população a ser investigada (Marconi & Lakatos 2004; Bockorni & Alves, 2021). O critério de participação na pesquisa consistiu em demonstrar interesse em participar, ser um funcionário em destaque e estar vinculado ao Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social.

Para a análise e processamento dos dados, foram utilizados os softwares IBM SPSS, na versão 25 (Statistical Package for the Social Sciences), e o Microsoft Office Word, na versão 2016. O método quantitativo foi empregado para analisar o processamento dos dados estatísticos coletados online sobre a desmotivação, enquanto o método qualitativo foi utilizado para analisar os instrumentos de pesquisa aplicados de forma qualitativa. A análise bibliográfica foi realizada para compreender, analisar e compilar as informações encontradas em diversas fontes bibliográficas, como livros, decretos, leis, documentos normativos, artigos e teses.

## Resultados

Nas tabelas e nos gráficos, fazem –se constar os principais resultados provenientes do inquérito aplicado em alguns funcionários do Ministério da Administração do Território ao nível das 18 Províncias de Angola, mediante estatística descritiva, sobre os factores da desmotivação nos seus locais de trabalho. Na tabela n.º 1, estão representados os dados relativos as idades dos participantes na pesquisa.

**Tabla 1**  
*Idade*

	Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	40 Anos	21	10,5	10,5	10,5
	37 Anos	59	29,5	29,5	40,0
	45 Anos	43	21,5	21,5	61,5
	50 Anos	20	10,0	10,0	71,5
	52 Anos	21	10,5	10,5	82,0
	39 Anos	18	9,0	9,0	91,0
	33 Anos	18	9,0	9,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

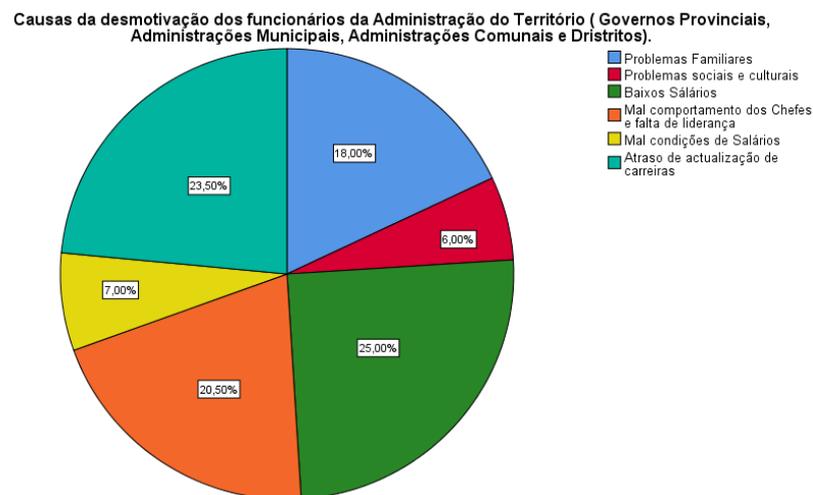
Dos resultados das idades obtidas dos participantes, 21 que corresponde a 10,5% tem 40 Anos de idade, 50 que corresponde a 29,5%, tem 37 anos, 43 que corresponde a 21,5%, com 45 anos, 20 que corresponde a 10%, com 50 anos, 21 corespondente a 10,5% com 52 anos, 18 que corresponde a 9% com 39 anos e 18 que corresponde a 9%, possuem 33 anos de idade, perfazendo 200 indivíduos, correspondente a 100%. São pessoas idóneas e com uma vasta experiencia profissional na Administração Pública, concretamente no Ministério da Administração do Território.

**Tabla 2**  
Género

	Género	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	127	63,5	63,5	63,5
	Femenino	73	36,5	36,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Dos elementos participantes da pesquisa on-line, 127 correspondente a 63,5%, são do sexo masculino, 73 que corresponde a 36,5%, são do sexo feminino, tendo em conta a inclusão do sexo feminino em diversas áreas da vida social a que o Governo Angolano se propôs, para banir a discriminação e levar avante a valorização da mulher nas tomadas de decisões da vida pública.

**Figura 1**  
Resultados obtidos na pergunta 1



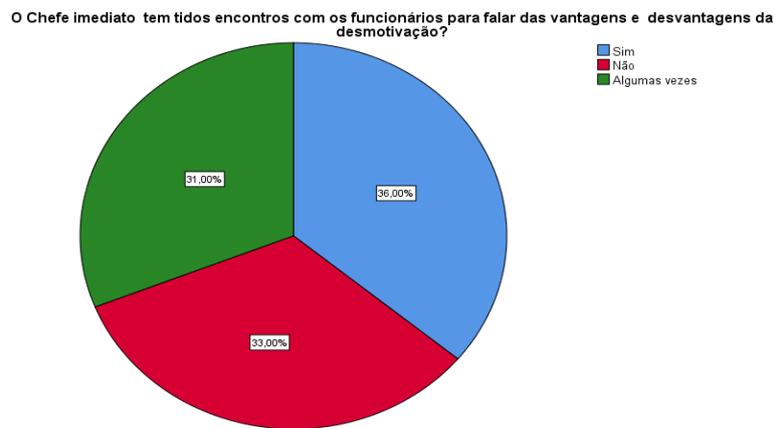
Segundo os resultados obtidos na 3ª pergunta, as causas da desmotivação de alguns funcionários da Administração do Território são as seguintes: 18% referiram que a causa da desmotivação está relacionada com problemas familiares. 6% indicaram que a desmotivação é devido a problemas sociais e culturais. 25% apontaram os baixos salários como causa da desmotivação. 20,50% mencionaram que a desmotivação decorre do mau comportamento dos Chefes e da falta de liderança. 7% afirmaram que a desmotivação provém das condições salariais que não correspondem ao seu nível académico. 23,50% destacaram que a desmotivação está relacionada com a falta de atualização de carreiras. Estes resultados totalizam 100%, representando todas as possíveis causas da desmotivação mencionadas pelos funcionários, onde também o clima organizacional de qualquer instituição, é bastante importante segundo Rocha (2023).

De acordo com (Fernandes, 2009 & Matias, 2018), a desmotivação dos funcionários do setor público em Angola é um problema recorrente que pode ter várias causas. É importante reconhecer essas causas para poder encontrar soluções eficazes e melhorar a motivação desses profissionais. A desmotivação é um sentimento negativo que causa falta de interesse, energia e entusiasmo para realizar tarefas ou perseguir objetivos. É comum acontecer em momentos de dificuldades, frustrações, cansaço e falta de

reconhecimento. De acordo com Silva & Costa (2023), A desmotivação pode levar a uma diminuição da produtividade, qualidade do trabalho e até mesmo comprometer o bem-estar emocional e mental no entender de De Araújo (2022). No entanto, é possível combater a desmotivação adotando algumas estratégias. No entanto, é importante identificar as causas da desmotivação e buscar soluções para superá-las. Definir metas claras e alcançáveis, estabelecer um plano de ação, buscar apoio e encorajamento, encontrar maneiras de tornar o ambiente de trabalho mais agradável e recompensador, praticar auto cuidado e auto motivação são algumas das ações que podem ajudar na superação da desmotivação.

## Figura 2

Resultados obtidos na pergunta 4



Das respostas ou seja resultados da figura 2, obtidos na pergunta 4, questionados se os Chefes imediatos tem mantido encontros constantes, 31% disseram que algumas vezes tem reunido, 36% disseram que sim, tem reunido e 33% não tem reunido. Insto demonstra que, nem sempre os culpados são os chefes, mas precisa se melhorar o diálogo com os funcionários e ajudar a resolver os problemas que estão na base da desmotivação. Segundo Matias (2018), a liderança no local de trabalho é de extrema importância, pois ajuda na criação de um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e produtivo. De acordo com (Fernandes, 2009 & Borge, 2020), o diálogo é de suma importância nas relações de trabalho porque:

**Melhora a comunicação:** O diálogo aberto e constante entre líder e liderados ajuda a melhorar a comunicação dentro da equipe. Isso evita mal-entendidos, promove a transparência e cria um ambiente onde as informações são compartilhadas de maneira clara e direta.

**Cria um senso de pertencimento:** O diálogo permite que os liderados se sintam ouvidos e valorizados em suas opiniões, ideias e preocupações. Isso cria um senso de pertencimento e engajamento, pois eles se sentem parte importante do processo de tomada de decisões.

**Promove o desenvolvimento profissional:** O diálogo facilita a identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos liderados. O líder pode entender as habilidades que precisam ser aprimoradas e oferecer orientação e feedback construtivo para ajudá-los a crescer profissionalmente.

**Identifica problemas e soluções:** Através do diálogo, os liderados podem expressar preocupações, desafios ou problemas que estão enfrentando. Isso permite que o líder

tome conhecimento e busque soluções em conjunto com a equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo.

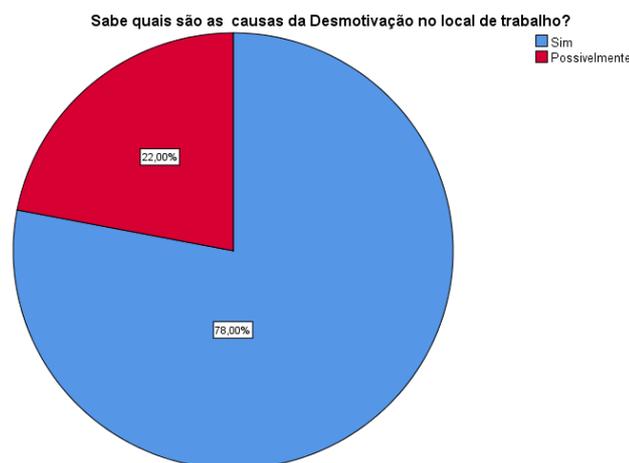
**Fortalece o compromisso e a motivação:** Quando os liderados se sentem ouvidos, compreendidos e respeitados, eles se tornam mais comprometidos com os objetivos, metas e valores da organização. Isso resulta em um aumento da motivação e do desempenho individual e coletivo.

**Estabelece um relacionamento de confiança:** Através do diálogo, os líderes podem construir um relacionamento de confiança com seus liderados. Isso é fundamental para o crescimento e sucesso da equipe, pois a confiança permite que informações e feedbacks sejam compartilhados abertamente, facilitando a resolução de problemas e a cooperação entre todos os membros.

Em suma, o diálogo entre líder e liderados no local de trabalho é fundamental para o sucesso da equipe e da organização como um todo. Ele fomenta uma cultura de comunicação aberta, desenvolvimento profissional, solução de problemas e colaboração, fortalecendo o comprometimento e a motivação dos colaboradores.

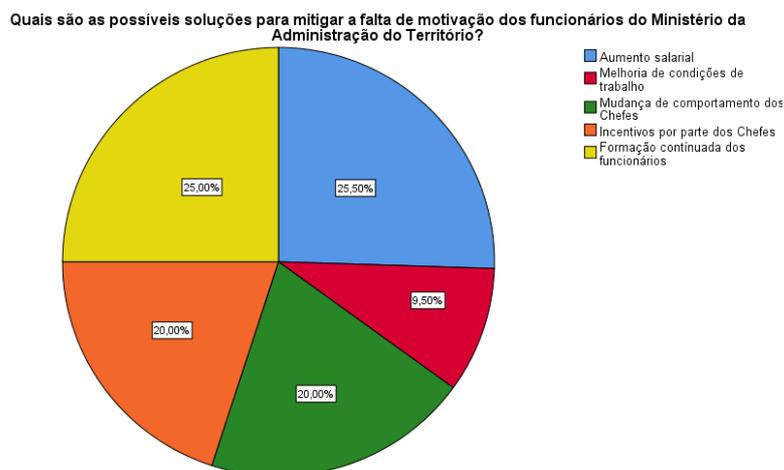
### **Figura 3**

*Resultados obtidos na pergunta 5*



Os resultados da figura 3, vem da pergunta n.º 5 do questionamento se os funcionários participantes da pesquisa on-line, conhecessem das causas da desmotivação, onde 78% disseram que sim, conhecem e 22% disseram que, desconhecem, pois só sabem que, estão desmotivado porque a vida está difícil. Para Da Costa e Toledo (2024), combater a desmotivação dos funcionários do setor público em Angola, é necessário adotar medidas que abordem essas causas. Isso pode envolver a implementação de políticas salariais mais justas, o estabelecimento de programas de reconhecimento e recompensa, a criação de oportunidades de formação e desenvolvimento, a melhoria das condições de trabalho e a promoção de uma liderança eficaz e inspiradora. Silva & Costa (2023), salienta que, além disso, a simplificação dos processos burocráticos e a busca por maior agilidade nas tomadas de decisão também são essenciais para motivar os funcionários do setor público em Angola.

**Figura 4**  
Resultados obtidos na pergunta 6



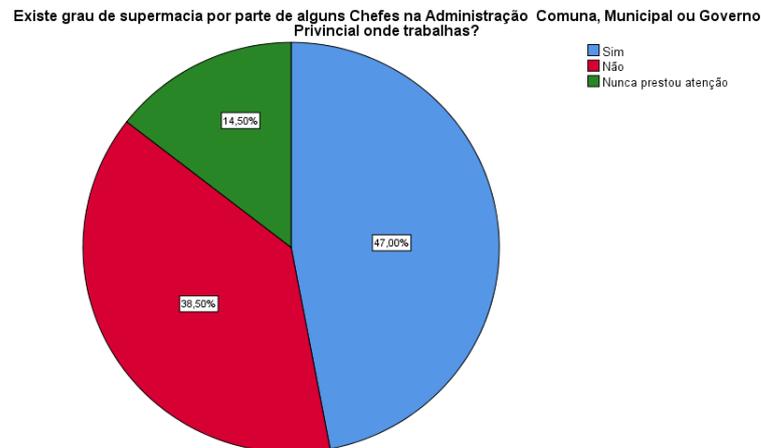
Olhando para as possíveis soluções, apresentadas na figura 4, dos resultados provenientes da pergunta n.º 6, 25,50% disseram que, a solução passa pelo aumento Salarial, 9,50% disseram que, melhoria das condições de trabalho, 20%, sugerem a mudança de comportamentos dos Chefes no modo de actuação com os colegas, 20%, afirmam que, os funcionários para além dos seus ordenados, devem receber incentivos constantes de todos os tipos, 25% disseram que, a formação continuada dos funcionários tanto ao nível académico, como profissional, deve estar no centro das atenções dos superiores hierárquicos, para melhor prestação de serviço.

**Tabela 3**  
Ministério da Administração do Território tem um Sindicato?

		Frequência	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	200	100,0	100,0

Do questionamento feito, se o Ministério da Administração Pública tem um Sindicato, 100% dos respondentes disseram que não. Toda Organização sem Sindicato, é redículo trabalhar nela, pois, ninguém vela pelos direitos dos funcionários. É necessário, todos os Ministérios terem um Sindicato, pois o único Órgão que não poderia ter Sindicato, é o Ministério da Justiça e Direitos Humanos, porque eles é que administram a justiça no País, mas tem um Sindicato. De acordo com Silva & Costa (2023), é necessário que, os Funcionários do Ministério da Administração do Território, negociem com o Governo, no sentido de criarem o seu Sindicato, o mais urgente possível como forma de ultrapassar os vários problemas.

**Figura 5**  
*Resultados obtidos na pergunta 8*



Do inquérito feito, os resultados da figura 5 e pergunta n.8, sobre a existência de comportamentos de supermacia no local de trabalho, 47% disseram que sim, existe e é o que mais paira nas Administrações e Governos Provinciais, 38,50% disseram que não existe e sentem-se bem servidos, 14,50% disseram que, nunca prestaram atenção sobre estes comportamentos. Estes resultados, mostram o quanto é preocupante a formação de liderança nas Instituições, de forma contínua.

Analisando os resultados obtidos do problema levantado, propõem-se que, as Administrações Comunitárias e Municipais, trabalhe junto dos Governos Provinciais e do Ministério da Administração do Território, para que, adotem melhores estratégias para motivação e satisfação laboral dos funcionários desmotivados para ajuste dos salários, incentivos como prémios, considerando a competências de cada um, promoção nas funções e categorias, para que estes possam desempenhar melhor suas tarefas ajudando assim os (utentes) na construção de conhecimentos, habilidades e atitudes sólidas e prestarem bem os serviços públicos juntos do cidadão, obedecendo a leis, bem como a deontologia e ética profissional. Outrossim, sugere-se a necessidade de se adotarem estratégias que visam aumentar a motivação e satisfação laboral dos funcionários das Administrações Comunitárias, Municipais e os funcionários dos Governos Provinciais como:

- Destacar os melhores funcionários não olhando pelo nepotismo nem bajulação durante cada ano e promover ações de reconhecimento através da atribuição de menções honrosas, bolsas de estudos para formação, elogios públicos etc;
- Reconhecer as necessidades humanas dos funcionários públicos e agentes Administrativos; a formação contínua para capacitar e habilitar profissionalmente os funcionários;
- Participação dos funcionários da Administração local na análise dos problemas e determinação das soluções do sistema governativo local, implementando a Gestão democrática e participativa;
- Indicações de funções em subcomissões de apoio as secções, direcções Municipais, e outras áreas de interesse público e da Instituição, saber ouvir e atender as preocupações dos funcionários;
- Desta feita, convidamos a quem de direito para refletir neste dilema e mudar o quadro para que a Administração pública em Angola esteja alinhada com o que é praticado a nível internacional;
- Criação de um Sindicato dos trabalhadores do Ministério da Administração do

Território.

## **Discussão e conclusões**

As discussões sobre os fatores de desmotivação dos funcionários da Administração do Território, com destaque especial para as Administrações Municipais e Governos Provinciais, têm sido tema de debate em vários fóruns. O presente estudo teve como objetivo descrever os fatores de desmotivação de alguns funcionários da Administração do Território, com foco nas Administrações Comuns, Administrações Municipais e Governos Provinciais em Angola, e seu impacto na vida dos cidadãos que procuram os serviços. Foram identificados vários fatores, tais como falta de incentivo por parte dos chefes aos subordinados, maus-tratos entre colegas, desrespeito de alguns superiores hierárquicos em relação aos subordinados, baixos salários, pouca valorização do trabalho prestado, desvalorização da meritocracia, estilo de liderança inadequado, subaproveitamento, falta de diálogo harmonioso e constante, excesso de burocracia, falta de comunicação interna e distanciamento da realidade em relação à gestão pública adotada pela Administração Municipal do Bailundo em relação às outras. Conclui-se que a desmotivação pode ser minimizada se os fatores de desmotivação forem mitigados. Segundo Simões (2023), durante o processo de seleção e recrutamento de funcionários para as organizações, é importante selecionar os melhores profissionais para garantir um suporte eficiente para a empresa, evitando assim a contratação de especialistas externos para resolver problemas específicos. Esse fato tem levado alguns funcionários a se sentirem desmotivados e sem esperança no futuro, devido ao comportamento de alguns chefes. No entanto, é necessário estabelecer uma relação entre os três conceitos principais abordados anteriormente: organização, comunicação e motivação. Organização e comunicação: a organização é composta por indivíduos que estabelecem relações e se comunicam entre si. A comunicação é um processo de construção conjunta do discurso, no qual os membros de uma organização não se limitam a uma simples troca de mensagens, mas constroem um discurso comum, compartilhando informações entre todas as partes envolvidas. Segundo Da Costa e Toledo (2024), cada organização possui uma estrutura formal representada no seu organograma. Por outro lado, a motivação no trabalho é importante, pois promove a colaboração entre equipes e melhora o desempenho dos funcionários em suas atividades individuais. Funcionários motivados alcançam melhores resultados, enquanto os desmotivados diminuem sua produtividade e podem influenciar outros colaboradores. Além disso, colaboradores desanimados têm menor atenção na execução de suas tarefas, podendo cometer erros que comprometem o trabalho da equipe. Chiavenato (2006) afirma que, a motivação no ambiente de trabalho estimula o funcionário a se dedicar mais e a ter um melhor desempenho, o que impacta diretamente nos bons resultados da empresa. Portanto, é algo que deve ser incentivado, pois não afeta apenas o bem-estar dos funcionários, mas também a organização como um todo. A palavra "motivação" significa o conjunto de fatores que impulsionam uma ação, ou seja, é o que nos estimula a fazer algo. A motivação no ambiente de trabalho é o sentimento que impulsiona nossas ações no trabalho. Quando uma pessoa está motivada, ela tem a vontade de alcançar objetivos e obter bons resultados, o que influencia positivamente seu comportamento no ambiente de trabalho, tornando-o mais engajado. Quanto maior for a motivação do colaborador, maior será seu esforço para desempenhar suas funções, o que aumenta sua produtividade. Um ambiente de trabalho incentivador e estimulante atrai talentos para permanecerem na empresa, resultando em maior empenho e bom desempenho.

Em suma, existe uma série de motivos que contribuem para a falta de motivação desses funcionários, o que acaba por refletir-se diretamente nas suas atividades e nos serviços prestados à população.

Um dos principais fatores de desmotivação é a falta de reconhecimento e valorização profissional. Muitos funcionários não têm um sistema claro de promoções e progressões salariais, o que desencoraja o empenho e o desenvolvimento das suas competências. Além disso, a ausência de incentivos financeiros adequados faz com que estes trabalhadores sintam-se desvalorizados e desmotivados.

Outro fator relevante é a falta de condições de trabalho adequadas. Muitas vezes, esses funcionários trabalham em instalações precárias, com infraestruturas deficientes e falta de equipamentos básicos. A ausência de um ambiente de trabalho adequado prejudica o desempenho e a produtividade, gerando insatisfação e desmotivação.

A falta de formação e capacitação profissional também é um fator importante para a desmotivação desses funcionários. A atualização de conhecimentos e a oportunidade de desenvolver novas competências são essenciais para o crescimento profissional e a motivação dos trabalhadores. No entanto, muitas vezes não há investimento suficiente nesta área, o que limita as oportunidades de aprendizagem e crescimento.

Essa falta de motivação dos funcionários do Ministério da Administração do Território tem um impacto direto na vida dos cidadãos. A desmotivação reflete-se na prestação de serviços de baixa qualidade, no atendimento desinteressado e na falta de comprometimento em resolver os problemas dos cidadãos. Isso resulta em uma administração pública ineficiente, dificultando o acesso dos cidadãos a serviços públicos de qualidade e afetando negativamente a sua qualidade de vida.

De forma resumida, os fatores de desmotivação dos funcionários do Ministério da Administração do Território em Angola têm um impacto significativo na vida dos cidadãos. A falta de reconhecimento e valorização profissional, as condições de trabalho precárias e a falta de formação adequada contribuem para a falta de motivação desses funcionários, o que resulta em serviços públicos de baixa qualidade e no comprometimento da qualidade de vida dos cidadãos. É necessário implementar medidas que incentivem a motivação e o desenvolvimento profissional destes trabalhadores, visando assim melhorar a qualidade da administração pública e o bem-estar da população. Para que ocorra o investimento no quadro, é indispensável que o Ministério da Administração do Território (MAT) realize um ajuste adequado nos funcionários do setor, fornecendo-lhes o devido reconhecimento e valorização profissional. Isso implica em promoções de categorias ou realocações, bem como motivação, treinamento e capacitação profissional contínuos. Além disso, é importante que os salários estejam em conformidade com o tempo de serviço e a formação acadêmica de cada indivíduo, além de estabelecer uma tabela salarial especial para aqueles que representam o governo e o Estado.

## **Referências**

- Abel, G. C., Araújo, L. S., & Costa, M. G. da. (2022). O investimento direto estrangeiro: Uma reflexão sobre a atração de investimentos internacionais no Município de Bailundo-Huambo-Angola. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Educacional (POLIGES)*, 3(1). <https://doi.org/10.22481/poliges.v3i1.10545>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

- Alderfer, C. P. (1977). Organization development. *Annual review of psychology*, 28(1), 197-223.
- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, 8, 91-103.
- Almeida, S. L. de, Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, 25, 27-53.
- Bockorni, B. R. S., Gomes, A. F., & Alves, R. D. C. O. L. (2021). Percepções de sucesso e fracasso de empreendedores: Um estudo em uma cidade de médio porte. *Administração de Empresas em Revista*, 2(24), 310-344.
- Borges, J. C. P., Barcelos, M., Rodrigues, M. S., & Neto, D. D. R. (2024). Teorias Organizacionais E Análise De Políticas Públicas: Formação De Agenda Como Elemento De Conexão. *Revista Grifos*, 33(61), 01-20.
- Caldas, J. C. (2015). Desvalorização do trabalho: do Memorando à prática. *Cadernos do Observatório*, 6.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI—recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª Ed.). Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote.
- Canhanga, L. A. (2020). *A falta de motivação e o impacto nos colaboradores: um estudo de caso no Ministério da Geologia e Minas* (Doctoral dissertation).
- Carneiro, L. D. A. (2012). A comunicação Interna para Promoção da Qualidade. *Revista Científica e-Locução*, 1(01), 16-16.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Editora Manole.
- Chipuca, L. (2020). Análise da motivação como catalisador da satisfação e do desempenho profissional dos docentes de Benguela/Angola. *Gestão e Desenvolvimento*, 28, 229-272.
- Cunha, M. B. de O. D. G. da. (2022). *O contributo da comunicação estratégica interna para o bem-estar organizacional e para a produtividade dos colaboradores* [Master Thesis, Universidade Nova]. <https://run.unl.pt/handle/10362/143517>
- da Costa, A. K. B., & de Souza Toledo, B. (2024). Comunicação Interna: Uma Análise Na Interação Entre Funcionários E Organização Em Um Hospital Em Governador Valadares-MG. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar*, 1, e514766-e514766.
- da Costa, M. G., Enoque, F. Z., & da Costa Graça, H. (2022). Gestão escolar democrática e participativa: um olhar para as habilidades, competências, perspectivas e desafios dos directores escolares do município da Caála. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(1), 66-95.
- de Almeida, S. L., Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão Teórica sobre a Relação entre a Comunicação Interna nas Organizações e a Motivação dos Colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, 25, 27-53.
- de Araújo, C. F. L. (2022). *Estudo Sobre A Desmotivação Dos Professores Do Ensino Fundamental Do Instituto De Educação De Guaratinga: Fatores E Causas*. [Trabajo de Maestria, Universidad Autónoma de Asunción].
- De Freitas Brandão, I., de Lima, L. C., de Aquino Cabral, A. C., dos Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2014). Satisfação No Serviço Público: Um Estudo Na Superintendência Regional Do Trabalho E Emprego No Ceará. *Revista Eletrônica de Administração*, 20(1), 90-113.

- De Oliveira, A. A., & Silva, F. F. (2021). Limites e decorrências da teoria das necessidades humanas de Abraham Harold Maslow. *Caderno de Administração*, 29(2), 100-115.
- Díaz Espinosa, A. D. L. Á. (2023). *Teoría de la motivación de las expectativas y productividad laboral aplicada a una distribuidora de productos de consumo masivo* [Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato]
- Didier Jr, F., Zaneti Jr, H., & Oliveira, R. A. D. (2020). Elementos para uma teoria do processo estrutural aplicada ao processo civil brasileiro. *Revista de Processo*, 303, 45-81.
- Dos Santos, J. O., Lima, L. S., Severo, M. A. A., & dos Santos, A. (2011). Teoria Do Reforço: Atividade De Reciclagem Para Jovens Da " Legião Mirim" De Ilha Solteira-Sp. *Anais Do Fórum De Iniciação Científica Do Unifunec*, 2(2).
- Dos Santos, L. J., Faria, B. E. M., & Verçosa, N. M. (2020). Motivação No Ambiente De Trabalho: a influência do clima organizacional na produtividade. *Scientia Generalis*, 1(S1), 24-24.
- Farias, L. D. A. (2021). *Fatores motivacionais e perfil de necessidades de servidores públicos: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino* [Master's thesis, Universidade Tecnológica Federal do Paraná].
- Fernandes, P. R. S. (2009). Causas de desmotivação no trabalho em uma empresa pública federal.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.
- Keffer, N. D., da Silva, E. M., Pinto, D. M. R., Reis, D., Abbud, E. B., Ferreira, R. S., & Coelho, F. N. (2023). A Importância Da Motivação Das Pessoas No Ambiente Organizacional. *Revista Formadores*, 20(Suplementar), e2027-e2027.
- Lima, L. K. S. D. S. (2023). *Motivação no trabalho: um estudo com os funcionários do Conselho Regional de Odontologia do RN-CRO* [Bachelor's Thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte].
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia científica* (Vol. 4). Atlas São Paulo.
- Maslow, A. H. (2003b). *O diário de negócios de Maslow*. Qualitymark Editora Ltda.
- Matias, M. A. D. (2018). *Impacto dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores do setor público em Angola* [Master's thesis, Universidade Autónoma de Lisboa].
- Monastersky, R. (2024). *Comprometimento do trabalhador e estilos de liderança: estudo realizado em 10 fintechs*. Editora Dialética.
- Neves, A. L. (2015). *Motivação para o trabalho*. Editora RH.
- Pastre, J. A., & Augusto, C. A. (2022). Alienação e seus efeitos na motivação dos trabalhadores: um estudo realizado em supermercados varejistas. *CAP Accounting and Management-B4*, 15(1).
- Pfeffer, J. (2019). *Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment*. In *Corporate Governance* (pp. 53-64). Gower.
- Pichère, P. (2023). A Hierarquia das Necessidades de Maslow: Obtenção de informação vital sobre como motivar as pessoas. *50Minutos. es*.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2ª Ed.). Editora Feevale.
- Raimundo, R. J. (2017). *O processo de recrutamento e seleção como fator de desenvolvimento numa organização pública do Kwanza-Sul-Angola: Caso de estudo empresa pública angolana (MAPTESS)* [Master's Thesis, Instituto Politécnico de Viana do Castelo].
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: Fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e desenvolvimento*, 26, 105-131.

- Rocha, J. G. M. (2023). Clima organizacional com foco na desmotivação dos funcionários em uma empresa pública: um estudo de caso.
- Rojas Rojas, P. (2024). Estudo de caso comparativo de motivação segundo gênero em um centro de saúde, Lima 2023.
- Rueda, A. B., Oliveira, E. R., Ferreira, G. M., & de Oliveira Rossini, C. (2021). Funcionários Públicos Municipais: Desmotivados Ou Mal Interpretados? *Revista Faculdades do Saber*, 6(13), 1010-1021.
- Scheer, M. (2014). *A desmotivação entre trabalhadores: uma revisão bibliográfica*. Salão do Conhecimento.
- Settinieri, C. P., Vasconcelos, C. M. S., & Silva, M. A. M. (2019). Características do comportamento empreendedor do sócio-proprietário da hamburgueria I Love Bacon sob a ótica da teoria das necessidades de David McClelland. *Revista de Administração da UNI7*, 3(1), 081-117.
- Silva, P., & Costa, E. (2023). *A Influência Do Gestor Na Saúde Organizacional*. *Revista Interface Tecnológica*, 20(1), 263-275.
- Sobral, S., & Capucho, F. (2019). A gestão de conflitos nas organizações: Conceptualização e diferenças de gênero. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 33-54.
- Tavares, F. P. (2011). Motivação e desmotivação sob o enfoque organizacional. *Administração E Ciências Contábeis*, 21.
- Teixeira Filho, A. N., de Figueiredo, C. A. C., & Sousa, F. M. G. S. (2024). Salário Emocional E Motivação No Poder Judiciário Brasileiro. *Revista Cidadania e Acesso à Justiça*, 9(2).