

**Análise do Impacto da Motivação dos Funcionários e Agentes do Estado pela  
Administração Participativa: Caso do Estudo da Direcção Provincial de Cultura e  
Turismo de Niassa, 2022-2025.**

**Rosa Monteiro<sup>1</sup>**

**2026**

## **1. Introdução**

A motivação dos funcionários constitui um dos factores determinantes para o sucesso das organizações públicas e privadas, na medida em que influencia directamente o desempenho, a produtividade, a qualidade dos serviços prestados e o alcance dos objectivos institucionais. No sector público, onde a prestação de serviços à população representa a principal razão de existência das instituições, a motivação dos Funcionários e Agentes do Estado (FAE) assume particular relevância, pois contribui para o fortalecimento da eficiência, eficácia e qualidade do atendimento ao cidadão.

O atendimento ao público é uma actividade complexa que envolve a interacção de diversos elementos humanos, técnicos e organizacionais, exigindo uma visão integrada dos factores que influenciam a prestação dos serviços, (Dantas, 2004). Neste contexto, a motivação revela-se um elemento indispensável, uma vez que estimula o comprometimento dos trabalhadores, promove a satisfação profissional e favorece o alcance das metas estabelecidas pela organização.

Por outro lado, as abordagens modernas de gestão defendem a adopção da Administração Participativa como uma estratégia capaz de elevar os níveis de motivação dos colaboradores. Este modelo de gestão caracteriza-se pelo envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão, valorização das suas opiniões, partilha de responsabilidades e fortalecimento do espírito de equipa. Quando os funcionários se sentem ouvidos e valorizados, tendem a desenvolver maior sentido de pertença, comprometimento institucional e disposição para contribuir activamente para o alcance dos objectivos organizacionais.

Na Administração Pública moçambicana, a implementação de práticas participativas tem sido encorajada como forma de melhorar a governação, a transparência e o desempenho institucional. Contudo, persistem desafios relacionados com os níveis de motivação dos

---

<sup>1</sup> Licenciada em Administração e Gestão Escolar  
Endereço electrónico: [ztamonteiro@gmail.com](mailto:ztamonteiro@gmail.com)  
Contacto: 861453476

funcionários, os quais podem afectar negativamente a qualidade dos serviços prestados e a concretização dos planos e programas governamentais.

É neste contexto que o presente artigo se propõe a analisar o impacto da motivação dos Funcionários e Agentes do Estado através da Administração Participativa na Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Niassa. O estudo procura compreender até que ponto a adopção de práticas participativas influencia a motivação dos trabalhadores e contribuir para a melhoria do desempenho institucional e para o alcance dos resultados programados.

## **2. Quadro teórico: Abordagens conceptuais e contextualização da motivação dos Funcionários e Agentes Estado pela Administração Participativa**

### **2.1. Motivação**

A motivação constitui um dos temas mais estudados no âmbito da gestão de recursos humanos e do comportamento organizacional, devido à sua influência directa no desempenho dos trabalhadores e nos resultados das organizações. De forma geral, a motivação pode ser entendida como o conjunto de forças internas e externas que impulsionam o indivíduo a agir em direcção ao alcance de determinados objectivos.

A motivação representa o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma meta. Os indivíduos motivados demonstram maior empenho, comprometimento e disposição para executar as suas actividades com eficiência e qualidade. (Chiavenato, 2014).

A motivação refere-se à disposição de exercer elevados níveis de esforço para atingir os objectivos organizacionais, desde que esse esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual, (Robbins, 2010).

Assim, a motivação estabelece uma relação entre as expectativas do trabalhador e os resultados que espera alcançar através do seu trabalho e no contexto da Administração Pública, a motivação dos Funcionários e Agentes do Estado (FAE) é fundamental para assegurar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, o cumprimento das políticas públicas e a concretização dos objectivos governamentais. Funcionários motivados tendem a apresentar maior produtividade, melhor relacionamento interpessoal, menor índice de absentismo e maior comprometimento com a missão institucional.

## **2.2. Administração Participativa**

A Administração Participativa constitui uma abordagem de gestão que incentiva o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão relacionados com as actividades da organização. Este modelo surge como alternativa aos modelos tradicionais de gestão centralizada, promovendo maior descentralização, cooperação e valorização do capital humano.

A Administração Participativa é um sistema em que os trabalhadores têm oportunidade de influenciar decisões que afectam o seu trabalho, contribuindo com ideias, sugestões e soluções para os problemas organizacionais, (Maximiano, 2017).

As organizações mais eficazes são aquelas que promovem a participação dos trabalhadores, estabelecendo relações de confiança entre gestores e subordinados e incentivando o trabalho em equipa, (Likert, 1979).

Entre as principais características da Administração Participativa destacam-se: partilha de responsabilidades, envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisões, comunicação aberta e transparente, valorização das ideias dos colaboradores, trabalho em equipa e desenvolvimento do espírito de pertença institucional.

## **2.3. Relação entre Administração Participativa e Motivação dos Funcionários**

A Administração Participativa é considerada uma importante ferramenta de motivação porque promove o reconhecimento, a valorização e o envolvimento dos trabalhadores nos processos organizacionais. Quando os funcionários participam na definição de metas, planeamento das actividades e resolução de problemas institucionais, sentem-se parte integrante da organização e desenvolvem maior compromisso com os resultados.

A participação dos colaboradores nas decisões organizacionais aumenta os níveis de satisfação profissional, reduz conflitos internos e fortalece a cooperação entre os membros da organização. (Chiavenato, 2014).

No sector público, a gestão participativa contribui para:

- Melhorar o ambiente de trabalho;
- Fortalecer o compromisso institucional;
- Estimular a inovação e criatividade;
- Aumentar a produtividade;
- Melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão;
- Promover maior transparência e responsabilização.

Deste modo, a Administração Participativa constitui um importante mecanismo para elevar a motivação dos Funcionários e Agentes do Estado, favorecendo o alcance dos objectivos institucionais e a melhoria contínua da prestação de serviços públicos.

#### **2.4. Reforma**

A reforma assenta a existência de mudanças estruturais, e não apenas incremento de programas sustentadas a longo prazo, que resultam de um processo político iniciado do topo para a base e liderado pelo governo nacional, regional e local, (Figueras, Saltman & Mossialos, 1997). Ou seja, são reformas politicamente impostas, que traduzem, desta forma, mudanças nos objectivos políticos, seguidas de mudanças institucionais, e não simples remodelações no sentido da progressão e maturação do sistema.

Nunberg & Nellis (1995), afirmam que:

O Banco actuou de várias maneiras em prol da reforma do serviço público. O objectivo principal foi e continua sendo o tratamento das questões fiscais de modo a equilibrar a balança de pagamentos do governo com as práticas de oferta de emprego. Porém a reforma também abrange a renovação das estruturas organizacionais e funcionais do governo, a melhoria das políticas de recursos humanos nos governos central, local e sectorial, a revisão do quadro regulatório e jurídico da administração pública, fornecendo apoio institucional à descentralização do governo e gerenciando o processo pelo qual essas mudanças são implementadas.

Vista no sentido amplo, “a reforma é entendida como mudanças (infra e inter-institucionais) realizadas com a finalidade de aumentar a capacidade de actuação das instituições” (Weimer, 2002, p.64).

Ao analisar as diversas reformas elaboradas e implementadas nos últimos anos, observamos que ainda emergem algumas tendências comuns que podem ser enquadradas nas principais características da NGP, apesar de aplicadas com ritmos e intensidades distintas (Kokko, 1998 p. 289).

Pode-se sublinhar que, o objectivo fundamental da criação do decreto n.º. 30/2001 de 15 de Outubro, que aprova as Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública, é sem dúvida de melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, como também de reduzir os custos administrativos e a elevação da eficiência, eficácia e efectividade no sector público moçambicano.

Lembrar que, o Programa Quinquenal do Governo (2015-2019), no contexto da administração pública, que é o maior empregador do país, o aumento da produtividade passa pela prestação

de serviços em menor tempo, a um custo mais reduzido tanto para a administração pública como para o administrado, com qualidade, impulsionando desta forma o desenvolvimento e a consolidação do sector empresarial, e, por esta via, alargando a base tributária.

Realçar que, no contexto da administração pública moçambicana, o aumento da produtividade passa necessariamente pela prestação de serviços em menos tempo, reduzindo mais os custos tanto para a administração pública como para o administrado.

As reformas em curso no país, no âmbito da Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (2012-2025), concorrem para o alcance do objectivo central do Programa Quinquenal do Governo, na medida em que a Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública visa concretizar uma visão de uma Administração Pública centrada no cidadão, promotora do desenvolvimento e vocacionada para a prestação de serviços de qualidade.

### **2.5. Reforma do Sector Público e Motivação como Factor Chave no desempenho Institucional**

A reforma do sector público constitui um processo contínuo de modernização das instituições do Estado, visando melhorar a eficiência, eficácia, transparência e qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Para compreender a reforma do sector público, torna-se necessário analisar a evolução das organizações ao longo do tempo, bem como as mudanças ocorridas nos modelos de gestão adoptados pelas instituições públicas e privadas.

Ao longo das últimas décadas, as organizações têm enfrentado profundas transformações decorrentes da globalização, dos avanços tecnológicos, da crescente exigência dos cidadãos e da necessidade de uma gestão orientada para resultados. Neste contexto, a Administração Pública deixou de se concentrar apenas no cumprimento de procedimentos burocráticos e passou a privilegiar a melhoria do desempenho institucional, a qualidade dos serviços e a satisfação dos utentes.

As reformas administrativas surgem como resposta às constantes mudanças do ambiente organizacional, procurando adaptar as instituições públicas às novas exigências de governação, eficiência e prestação de contas. Estas reformas têm promovido a descentralização da gestão, o fortalecimento da participação dos trabalhadores nos processos decisórios, a valorização dos

recursos humanos e a implementação de mecanismos de avaliação de desempenho, (Rocha, 2006).

No âmbito da reforma do sector público, os recursos humanos passaram a ser reconhecidos como o principal activo das organizações. Compreendeu-se que a concretização dos objectivos institucionais depende não apenas da existência de recursos financeiros e materiais, mas sobretudo do grau de motivação, comprometimento e competência dos funcionários responsáveis pela execução das actividades.

A motivação assume, assim, um papel estratégico no desempenho institucional, uma vez que influencia directamente o comportamento dos trabalhadores, a qualidade do trabalho realizado, a produtividade e a capacidade da organização em alcançar os seus objectivos. Funcionários motivados tendem a demonstrar maior empenho, criatividade, responsabilidade e comprometimento com a missão da instituição.

A motivação é um dos principais factores que impulsionam o desempenho organizacional, pois estimula os indivíduos a aplicarem os seus conhecimentos e habilidades na realização das tarefas, (Chiavenato, 2014). Quando os trabalhadores se sentem valorizados, reconhecidos e envolvidos nos processos de gestão, desenvolvem maior satisfação profissional e fortalecem o seu vínculo com a organização.

No sector público, a motivação dos Funcionários e Agentes do Estado é particularmente importante devido ao seu impacto na qualidade dos serviços prestados à população. A falta de motivação pode resultar em baixa produtividade, absentismo, conflitos laborais, resistência à mudança e redução da qualidade do atendimento ao público. Em contrapartida, ambientes organizacionais que promovem a participação, o reconhecimento profissional e oportunidades de desenvolvimento tendem a alcançar melhores níveis de desempenho institucional.

Neste sentido, a Administração Participativa surge como uma das estratégias fundamentais das reformas modernas do sector público, uma vez que promove o envolvimento dos funcionários nos processos de tomada de decisão, fortalece o sentimento de pertença institucional e contribui para o aumento da motivação. A participação activa dos trabalhadores permite que estes se sintam parte integrante das soluções organizacionais, aumentando o seu comprometimento com os resultados e com o cumprimento das metas estabelecidas.

Assim, a reforma do sector público e a motivação dos funcionários apresentam uma relação estreita e complementar. Enquanto a reforma procura modernizar e tornar mais eficiente a

Administração Pública, a motivação constitui um elemento indispensável para assegurar que os recursos humanos contribuam efectivamente para o alcance dos objectivos institucionais e para a melhoria contínua da prestação dos serviços públicos.

## **2.6. Estratégia Global de Reforma do Sector Público Moçambicano**

A EGRSP aprovada em 25 de Junho de 2001 constituída por duas fases: Fase I, de 2001 a 2005, e a Fase II, de 2006 a 2011 enquadra a necessidade de abordar de forma sistemática os desafios que se colocam ao Estado, em face de uma nova dinâmica política, económica e social instalada e constitui um processo de mudanças profundas e radicais nas estruturas e nos processos fundamentais do sector público moçambicano, assim como no Decreto nº. 30/2001 de 15 de Outubro de Conselho de Ministro, Normas de Funcionamento dos serviços da Administração Pública de Moçambique, no seu artigo 27.

A Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público – CIRESPP tem como metas: a construção de uma administração pública voltada para o cidadão, a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o aperfeiçoamento das respostas administrativas oferecidas à sociedade. Para tal, a EGRSP, assim como os vários ajustes efectuados e as reformas no sector público que a antecederam, representa um esforço no sentido de adequar o país às transformações e desafios no âmbito nacional e internacional, permitindo capacitar o Estado para melhor implementar suas políticas e programas de desenvolvimento. Segundo as directrizes da EGRSP, o maior desafio da reforma é o Homem, no sentido de que deve haver uma mudança radical na atitude, no comportamento, nos padrões éticos e morais e na mentalidade dos funcionários públicos em relação ao trabalho que realizam.

A reforma tem como principais objectivos:

- Melhorar a capacidade do sector público de prestação de serviços de qualidade ao cidadão;
- Melhorar os Sistemas de Gestão – políticas públicas, recursos humanos, programas, gestão financeira, patrimonial e orçamental;
- Melhorar a qualidade dos sistemas de governação – mecanismos de prestação de contas e o aperfeiçoamento da estratégia e planos de combate à corrupção;
- Desenvolver um ambiente favorável ao crescimento do sector privado e eliminar as
- Barreiras administrativas e “outsourcing”;
- Contribuir para a implementação efectiva do Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta - PARPA.

A Estratégia estabelece a implementação da Reforma em duas fases. A primeira, de 2001 a 2005 e a segunda de 2006 a 2011. A Fase I, já terminada, teve como objecto, a criação das condições básicas para a implementação da Reforma do Sector Público, em particular as condições organizacionais, técnico-metodológicas e legais para a gestão da reforma e a mobilização de recursos financeiros e humanos.

A Fase II pretende aprofundar as acções iniciadas, por um lado e implementar acções que respondem às prioridades actuais do Governo, em particular no capítulo da descentralização e por outro da melhoria na prestação de serviços.

A EGRSP contempla as seguintes componentes:

- Racionalização e descentralização das estruturas e processos de prestação de serviços públicos;
- Formulação e monitoria de políticas públicas;
- Profissionalização e melhoria das condições de trabalho dos funcionários públicos;
- Melhoria da gestão financeira e prestação de contas;
- Boa governação e combate à corrupção; e
- Gestão da reforma ( *Ibid,2001*).

A Fase II tem por objectivo fortalecer as reformas iniciadas durante a primeira fase, ajustando às prioridades actuais do Governo, tendo ainda em conta o Programa Económico e Social-PES (2005 - 2009) e o Plano de Redução da Pobreza Absoluta - PARPA (2006 - 2009).

De acordo com a (CIRES, 2001), para a Fase II, foram definidas as seguintes prioridades:

- a. Melhoria da capacidade das instituições públicas de prestar serviços, nomeadamente à reengenharia e simplificação de serviços críticos e dos essenciais ao nível local e o melhoramento da prestação de serviços;
- b. Fortalecimento da autoridade e capacidade dos órgãos locais do Estado e das Autarquias, e das respectivas unidades de prestação de serviços, para responderem aos anseios, necessidades e prioridades das comunidades, tomando o distrito como polo de desenvolvimento;
- c. Profissionalização da Função Pública, através do desenvolvimento de um corpo de funcionários adequadamente qualificado, operando num sistema de valores que

- ênfatiza avocação para o serviço público centrado no cidadão, a produtividade, a integridade, a honestidade e sistemas de recompensa baseados no mérito;
- d. Aprofundamento dos sistemas de boa governação e de prestação de contas nas transacções públicas (gestão financeira e patrimonial), numa cultura de transparência e de combate intransigente e permanente à corrupção; e
  - e. Um sector público promotor de um bom clima de negócios.

Para Rocha (2006), afirma que, a literatura existente sobre a Reforma na Administração, considera que este processo resulta dos fracassos originados no modelo clássico weberiano, que se vinha representando desde o século XIX como o modelo ideal da administração. De acordo com Awortwi (2003), Max Webber considera o modelo burocrático como o modelo organizacional colectivo mais eficiente para alcançar os níveis mais altos de desempenho em qualquer organização, cujas características apresentadas compreendem os seguintes postulados:

- a) Para os propósitos da tomada de decisão racional, as tarefas do sector público devem ser acordadas pelos políticos e executadas pelos funcionários do Estado;
- b) As tarefas públicas devem ser organizadas numa base contínua e regradas, onde o funcionário deve-se ocupar inteiramente das tarefas administrativas;
- c) A administração é baseada em documentos escritos;
- d) Os serviços e tarefas a desempenhar devem ser organizados hierarquicamente, sustentados por autoridade e sanções.

Para Nunberg & Nellis (1995), ao reconhecer a importância da capacidade do governo de atingir os objectivos económicos e sociais, o Banco Mundial investiu significativamente na reforma do funcionalismo nos últimos dez anos. O objectivo principal foi e continua sendo o tratamento das questões fiscais de modo a equilibrar a balança de pagamentos do governo com as práticas de oferta de emprego. Porém a reforma também abrange a renovação das estruturas organizacionais e funcionais do governo, a melhoria das políticas de recursos humanos nos governos central, local e sectorial, a revisão do quadro regulatório e jurídico da administração pública, fornecendo apoio institucional à descentralização do governo e gerenciando o processo pelo qual essas mudanças são implementadas.

Para Lindauer (1994), a carteira de reformas do serviço público do Banco foi ampla, aproximadamente 169 operações em 80 países entre 1987 e 1998. A reforma do serviço público

não alcançou seus principais objectivos fiscais. Até o início dos anos 90, menos da metade das operações de reforma do Banco reduziram as folhas de pagamento ou comprimiram os salários. As reduções na oferta de empregos do governo foram modestas, entre 5 e 10 por cento, e sujeitas a reversões.

As operações de reforma do serviço público se detiveram na reestruturação das políticas de emprego e salário. Os objectivos eram a redução da folha de pagamento agregada, a dinamização do funcionalismo público e a racionalização das estruturas de remuneração. Essas reformas foram orientadas por determinantes fiscais estreitos, foram politicamente difíceis, tiveram um baixo desempenho.

De acordo com a Autoridade Nacional da Função Pública (2006), a Estratégia Global da Reforma do Sector Público foi oficialmente lançada pelo Governo em Junho de 2001, como corolário das reformas políticas, económicas e sociais iniciadas em 1975, com a criação do Estado Moçambicano. A mesma orienta o conjunto das instituições públicas a melhorar a qualidade de serviços e das respostas do Estado a sociedade, através da adequação do funcionamento das instituições públicas aos desafios internos e externos que requerem uma cultura pública virada à integridade, transparência, eficiência e eficácia.

A Autoridade Nacional da Função Pública (2006), estabelece a implementação da Reforma em duas fases. A primeira, de 2001 a 2005 e a segunda de 2006 a 2011. A Fase I, já terminada, teve como objecto, a criação das condições básicas para a implementação da Reforma do Sector Público, em particular as condições organizacionais, técnico-metodológicas e legais para a gestão da reforma e a mobilização de recursos financeiros e humanos. A Fase II pretende aprofundar as acções iniciadas, por um lado e implementar acções que respondem às prioridades actuais do Governo, em particular no capítulo da descentralização e por outro da melhoria na prestação de serviços.

A Lei nº. 1/2018 de 12 de Julho, da Revisão Pontual da Constituição da República de Moçambique, no seu artigo 248º, diz que:

1. Administração Pública serve o interesse público e na sua actuação respeita os direitos e liberdade fundamentais dos cidadãos;
2. Os órgãos da Administração Pública obedecem à Constituição e à lei e actuam com o respeito pelos princípios da igualdade, da imparcialidade, ética e da justiça.

O Decreto nº. 30/2001 de 15 de Outubro de Conselho de Ministro, Normas de Funcionamento dos serviços da Administração Pública de Moçambique, no seu artigo 27º, diz que:

1. Os serviços públicos devem estar convenientemente identificados e conter afixadas a localização dos seus órgãos ou unidades orgânicas.
2. O público deverá ser atendido em local devidamente organizado e identificado.

O Decreto nº. 30/2001 de 15 de Outubro de Conselho de Ministro, no seu artigo 37º, refere que:

1. Os serviços de recepção e de atendimento do público devem estar abertos durante toda a jornada laboral;
2. O público deve ser atendido com urbanidade, diligência e zelo, para o prestígio da autoridade do Estado e da Função Pública de que o funcionário ou agente se encontram investidos;
3. As informações devem ser claras, completas e precisas, com observância dos preceitos legais, de forma a facilitar a solução das demandas do público;
4. Os dirigentes devem designar um funcionário conhecedor da estrutura dos respectivos serviços e das competências genéricas e com qualificação em atendimento do público que encaminhe os interessados e preste as primeiras informações;
5. Sempre que as condições o permitam devem ser criadas condições de acessibilidade aos locais de atendimento do público a pessoas portadoras de deficiência física.

Segundo artigo 42º do mesmo decreto estabelece que:

1. No atendimento têm prioridade aos idosos, os doentes, as mulheres grávidas, e as pessoas portadoras de deficiência ou acompanhadas de crianças de colo e, ainda, outros casos específicos com necessidades de atendimento prioritário.
2. Os portadores de convocatória têm prioridade no atendimento junto do respectivo serviço público que as emitiu.

De realçar que, a reforma do sector público constitui um processo administrativo, que é caracterizado por certas mudanças administrativas nas organizações públicas, visando garantir o eficaz funcionamento destas.

As reformas estruturais são tentativas deliberadas, que de certa maneira visam desalojar as instituições do equilíbrio sub-óptimo, bem como reformá-los no contexto de governação que proporcionam incentivos mais fortes. A Reforma no Sector Público é uma mudança deliberada no desenho e na maneira de providenciar os serviços públicos, (Boyne et al 2003). De facto, a reforma no sector público constitui uma mudança, que é de certa forma deliberada na maneira

de providenciar os serviços públicos, contribuindo para alterar as características internas das organizações.

É importante sublinhar que, a reforma constitui a acção deliberada e não accidental, através de uma indução sistémica para melhoria de desempenho de organizações do sector público. Por isso, a introdução de reformas no sector público, independentemente da sua grandeza, significa a existência de algumas irregularidades num determinado sector público.

Para Rezende (2004) diz que, existem várias razões para introduzir reformas, sendo a principal, a de o Estado querer dar uma resposta a um declínio generalizado de performance. Como é do conhecimento geral, existem vários motivos que concorrem para implementar reformas no sector público, a título de exemplo, o de o Estado pretender trazer mudanças nas organizações públicas de um dado país, como forma de dar uma resposta a uma grave crise económica, por exemplo, de uma determinada época. É importante notar que, o que está em jogo nesse processo da nova agenda é a tentativa de transformar um modelo burocrático de intervenção pública em um modelo orientado pela performance.

A busca pela performance no sector público é o ponto diferencial das reformas, os governos preocupam-se com a questão de fazer o governo funcionar melhor e custar menos. Como se sabe, a busca pela performance no sector público constitui o ponto diferencial das reformas, porque muitas vezes os processos de reformas são marcados pelo processo de ajuste fiscal e mudança institucional, sendo os grandes objectivos perseguidos pelos programas de reformas orientadas pela performance no sector público.

Em última análise, pode-se dizer que, as reformas no sector público encontram o fundamento na mudança deliberada no desenho e na maneira de providenciar os serviços públicos, com o objectivo de fazer o Estado funcionar melhor e gastar menos.

### **3. Metodologia**

Metodologicamente, o presente estudo assenta numa abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, por se considerar a mais adequada para compreender a influência da Administração Participativa na motivação dos Funcionários e Agentes do Estado (FAE) afectos à Direcção Provincial da Cultura e Turismo. A pesquisa procurou analisar os fenómenos organizacionais no seu contexto real, privilegiando a compreensão das relações existentes entre a participação dos funcionários nos processos de gestão e os níveis de motivação observados no exercício das suas funções.

Para a recolha de dados, recorreu-se à pesquisa bibliográfica, através da consulta de livros, artigos científicos, teses, dissertações, legislação e outros documentos relevantes que abordam as teorias da motivação e Administração Participativa.

Complementarmente, foi realizada uma análise documental de instrumentos de gestão da instituição, nomeadamente planos de actividades, relatórios de balanço, actas de reuniões, directrizes internas e outros documentos produzidos pela Direcção Provincial da Cultura e Turismo durante o período em análise. Esta técnica possibilitou a obtenção de informações sobre o funcionamento da instituição, os mecanismos de participação existentes e os resultados alcançados.

A observação directa constituiu igualmente uma importante fonte de informação, permitindo acompanhar as dinâmicas organizacionais, as relações entre gestores e colaboradores, os processos de tomada de decisão e o grau de envolvimento dos funcionários nas actividades institucionais. A conjugação destas técnicas permitiu uma visão mais abrangente da realidade estudada e favoreceu a triangulação dos dados recolhidos.

A análise dos dados foi efectuada de forma descritiva e interpretativa, procurando estabelecer relações entre os pressupostos teóricos da motivação e da Administração Participativa e a realidade observada na instituição. Assim, o estudo procurou identificar evidências que demonstrem a contribuição da gestão participativa para o aumento da motivação, do comprometimento e da produtividade dos Funcionários e Agentes do Estado.

Espera-se que os resultados desta investigação contribuam para o aprofundamento do debate sobre a valorização dos recursos humanos na Administração Pública, evidenciando a importância da adopção de práticas participativas como instrumento de fortalecimento institucional, melhoria do ambiente de trabalho e incremento da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Adicionalmente, o estudo poderá servir de referência para futuras pesquisas e para a formulação de estratégias de gestão que promovam maior envolvimento dos funcionários nos processos decisórios das instituições públicas.

## **4. Resultados e discussão**

### **4.1. Participação dos Funcionários nos Processos de Gestão**

Os resultados da pesquisa demonstram que a Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Niassa tem vindo a adoptar práticas de Administração Participativa através da realização

regular de reuniões de planificação, balanço e avaliação das actividades institucionais. Nestes encontros, os Funcionários e Agentes do Estado (FAE) são incentivados a apresentar sugestões, opiniões e propostas visando a melhoria do desempenho dos diferentes sectores da instituição. Observou-se igualmente que os funcionários participam na elaboração dos planos de actividades, definição de prioridades, identificação de necessidades institucionais e discussão dos desafios enfrentados pela organização. Esta prática contribui para a criação de um ambiente organizacional mais inclusivo e colaborativo, favorecendo o sentimento de pertença, responsabilidade colectiva e comprometimento com os objectivos institucionais.

A participação dos funcionários não se limita apenas às reuniões formais, mas estende-se também aos processos de monitoria e avaliação das actividades desenvolvidas pelos diversos sectores. Através deste envolvimento, os colaboradores têm a oportunidade de contribuir para a identificação de constrangimentos, apresentação de propostas de melhoria e definição de estratégias para o alcance das metas estabelecidas pela instituição.

Verificou-se ainda que a gestão participativa tem fortalecido a comunicação interna entre os diferentes níveis hierárquicos, promovendo uma maior circulação de informação e facilitando a partilha de conhecimentos e experiências profissionais. Os funcionários demonstram maior confiança para expressar as suas opiniões e preocupações, o que contribui para a redução de barreiras de comunicação e para a melhoria do relacionamento entre dirigentes e subordinados. Os dados analisados indicam que a participação dos funcionários nos processos decisórios fortalece a cooperação institucional e melhora o relacionamento interpessoal entre gestores e colaboradores, reduzindo conflitos e aumentando a confiança entre os membros da organização. Este ambiente de confiança favorece o trabalho em equipa e estimula uma cultura organizacional baseada no diálogo, respeito mútuo e responsabilidade partilhada.

Outro aspecto relevante observado durante a pesquisa refere-se ao facto de os funcionários se sentirem mais valorizados quando são chamados a participar nas decisões que afectam directamente o seu trabalho. A possibilidade de contribuir para a definição de estratégias e soluções institucionais aumenta a percepção de reconhecimento profissional e reforça o compromisso com a execução das actividades planificadas.

Constatou-se igualmente que a participação dos funcionários facilita a aceitação das decisões tomadas pela gestão, uma vez que estas passam a ser vistas como resultado de um processo colectivo e não de imposições hierárquicas. Como consequência, verifica-se uma maior

disponibilidade dos colaboradores para implementar as orientações definidas e assumir responsabilidades na concretização dos objectivos institucionais.

Os resultados obtidos corroboram as ideias de Likert (1979) e Maximiano (2017), segundo as quais as organizações que promovem a participação dos trabalhadores nos processos de gestão tendem a alcançar melhores níveis de desempenho, motivação e satisfação profissional. Na Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Niassa, a Administração Participativa revelou-se um importante mecanismo de fortalecimento institucional, contribuindo para uma gestão mais democrática, transparente e orientada para resultados.

Contudo, a participação dos Funcionários e Agentes do Estado nos processos de gestão constitui um dos factores que favorecem o fortalecimento da motivação, do comprometimento e da eficiência organizacional, permitindo que a instituição responda de forma mais eficaz aos desafios do sector da cultura e turismo e às necessidades dos cidadãos.

#### **4.2. Impacto da Administração Participativa na Motivação dos Funcionários**

A pesquisa constatou que a Administração Participativa exerce uma influência significativa e positiva sobre a motivação dos Funcionários e Agentes do Estado da Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Niassa. Os resultados indicam que os colaboradores demonstram maior satisfação profissional quando têm oportunidade de contribuir para as decisões relacionadas com o seu trabalho e com o funcionamento da instituição.

Verificou-se que a participação dos funcionários nos processos de gestão proporciona um sentimento de valorização e reconhecimento profissional, factores amplamente referenciados pela literatura como determinantes para a motivação no trabalho. Quando os trabalhadores percebem que as suas opiniões são consideradas pelos gestores, desenvolvem maior confiança na organização e sentem-se parte integrante dos processos de tomada de decisão. Esta percepção fortalece o vínculo entre o funcionário e a instituição, aumentando o seu comprometimento com os objectivos organizacionais.

Os resultados demonstram ainda que a Administração Participativa contribui para elevar os níveis de responsabilidade individual e colectiva. Os funcionários tendem a assumir uma postura mais proactiva na execução das suas actividades, procurando soluções para os problemas identificados e contribuindo activamente para a melhoria do desempenho institucional. Este comportamento evidencia que a participação não apenas motiva os

colaboradores, mas também estimula o desenvolvimento de competências relacionadas com a liderança, iniciativa e trabalho em equipa.

Outro aspecto relevante identificado durante a pesquisa refere-se ao aumento da satisfação profissional. Os funcionários manifestam maior motivação quando lhes são proporcionados espaços para expressar ideias, apresentar sugestões e participar na definição das actividades a serem desenvolvidas. Este envolvimento reduz a sensação de exclusão dos processos decisórios e promove um ambiente de trabalho mais democrático e colaborativo.

A Administração Participativa revelou-se igualmente importante para o fortalecimento do espírito de equipa e da cooperação entre sectores. A participação colectiva na resolução de problemas institucionais favorece a partilha de conhecimentos, a troca de experiências e a construção de relações interpessoais mais saudáveis. Como resultado, observa-se uma melhoria do clima organizacional, caracterizado por maior confiança, respeito mútuo e colaboração entre os membros da instituição.

Os dados analisados demonstram também que os funcionários motivados apresentam maior disponibilidade para cumprir metas, respeitar prazos e responder de forma eficiente às exigências do trabalho. Esta realidade reflecte-se na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao público, no aumento da produtividade e no fortalecimento da imagem institucional da Direcção Provincial da Cultura e Turismo.

Os resultados obtidos corroboram a Teoria dos Dois Factores de Herzberg (1968), segundo a qual o reconhecimento, a responsabilidade e a realização profissional constituem importantes factores motivacionais. Da mesma forma, confirmam os pressupostos de Chiavenato (2014), ao defender que a participação dos trabalhadores nos processos organizacionais aumenta os níveis de satisfação e comprometimento com os resultados da organização.

Entretanto, a pesquisa permitiu constatar que a Administração Participativa, embora importante, não constitui o único factor determinante da motivação. Aspectos como condições de trabalho adequadas, oportunidades de capacitação, progressão na carreira, reconhecimento profissional e disponibilidade de recursos para execução das actividades também influenciam significativamente os níveis de motivação dos Funcionários e Agentes do Estado.

De forma geral, conclui-se que a Administração Participativa constitui uma importante ferramenta de gestão capaz de promover elevados níveis de motivação, comprometimento e satisfação profissional. Ao incentivar a participação dos funcionários nos processos decisórios, a Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Niassa fortalece o sentimento de pertença institucional, melhora o ambiente de trabalho e cria condições favoráveis para o aumento do

desempenho individual e colectivo, contribuindo para a prestação de serviços públicos de maior qualidade.

### **4.3. Influência da Motivação no Desempenho Institucional**

Os resultados da pesquisa evidenciam a existência de uma relação directa e significativa entre a motivação dos Funcionários e Agentes do Estado e o desempenho institucional da Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Niassa. Verificou-se que os funcionários que se sentem motivados demonstram maior dedicação às suas actividades, maior responsabilidade no cumprimento das suas funções e maior disponibilidade para contribuir para o alcance dos objectivos da instituição.

A motivação revelou-se um elemento fundamental para a melhoria da eficiência e eficácia organizacional, na medida em que influencia positivamente o comportamento dos trabalhadores e a forma como executam as suas tarefas. Os funcionários motivados demonstram maior interesse pelo trabalho, maior iniciativa na resolução de problemas e maior capacidade de adaptação às mudanças organizacionais, factores indispensáveis para o bom funcionamento das instituições públicas.

Durante o período em análise, observou-se que a motivação contribuiu significativamente para o cumprimento dos planos, programas e metas institucionais. Os colaboradores demonstraram maior empenho na execução das actividades previstas, procurando garantir que os objectivos estabelecidos fossem alcançados dentro dos prazos definidos. Esta realidade permitiu melhorar os níveis de desempenho dos diferentes sectores da instituição e reforçar a capacidade de resposta aos desafios enfrentados.

A pesquisa constatou igualmente que a motivação influencia positivamente a qualidade do atendimento ao público. Funcionários motivados tendem a atender os cidadãos com maior cordialidade, profissionalismo, zelo e responsabilidade, procurando responder de forma adequada às suas necessidades e expectativas. Esta postura contribui para aumentar a satisfação dos utentes e reforçar a confiança dos cidadãos nos serviços prestados pela Administração Pública.

Outro aspecto relevante observado refere-se à redução de atrasos na execução das actividades institucionais. Os funcionários motivados demonstram maior pontualidade, assiduidade e compromisso com as responsabilidades que lhes são atribuídas, reduzindo os níveis de absentismo e melhorando a produtividade individual e colectiva. Como consequência, a

instituição consegue executar as suas actividades com maior eficiência e alcançar resultados mais satisfatórios.

#### **4.4. Contribuição da Reforma do Sector Público para a Gestão Participativa**

Os resultados da pesquisa revelam que as reformas da Administração Pública moçambicana têm desempenhado um papel fundamental na promoção de práticas de gestão mais participativas nas instituições públicas. A implementação da Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP), bem como de diversos instrumentos normativos orientadores da Administração Pública, tem contribuído para a modernização dos processos de gestão, colocando maior enfoque na valorização dos recursos humanos, na descentralização da tomada de decisões e na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

A análise efectuada demonstra que as reformas introduzidas pelo Governo de Moçambique procuraram romper gradualmente com os modelos tradicionais de gestão excessivamente centralizados e burocráticos, incentivando a adopção de mecanismos que promovem maior envolvimento dos funcionários na gestão institucional. Esta mudança de paradigma permitiu criar espaços de diálogo e consulta entre dirigentes e colaboradores, favorecendo uma cultura organizacional mais aberta, inclusiva e orientada para resultados.

Verificou-se que os princípios da participação, transparência, responsabilização e orientação para o cidadão, defendidos pelas reformas do sector público, passaram a influenciar a forma como as instituições organizam e executam as suas actividades. Neste contexto, os funcionários deixaram de ser vistos apenas como executores de tarefas para assumirem um papel mais activo na identificação de problemas, formulação de propostas e busca de soluções para os desafios institucionais.

Os resultados indicam igualmente que a reforma do sector público contribuiu para fortalecer os mecanismos de comunicação interna e de participação dos funcionários nos processos de planificação, monitoria e avaliação das actividades. A realização periódica de reuniões de trabalho, sessões de balanço, consultas internas e processos de avaliação participativa constitui uma evidência das mudanças introduzidas pelas reformas administrativas na gestão das instituições públicas.

No caso específico da Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Niassa, observou-se um esforço institucional no sentido de alinhar as práticas de gestão aos princípios da modernização administrativa preconizados pelo Governo. A instituição tem promovido o envolvimento dos funcionários na elaboração dos planos de actividades, na definição de prioridades estratégicas, na identificação de constrangimentos e na avaliação dos resultados alcançados. Esta prática tem contribuído para aumentar o comprometimento dos colaboradores e melhorar a qualidade das decisões tomadas.

A pesquisa permitiu ainda constatar que a descentralização administrativa, incentivada pelas reformas do sector público, tem favorecido uma maior autonomia dos diferentes sectores da instituição na execução das suas actividades. Esta autonomia tem estimulado a iniciativa dos funcionários, promovendo maior responsabilização pelos resultados e fortalecendo o sentimento de pertença institucional.

Outro aspecto importante identificado refere-se à valorização dos recursos humanos como elemento central das reformas administrativas. Os documentos orientadores da reforma reconhecem que o sucesso das instituições públicas depende da capacidade, competência e motivação dos seus funcionários. Por esta razão, têm sido desenvolvidas iniciativas voltadas para a capacitação profissional, melhoria dos sistemas de gestão de desempenho e promoção de uma cultura de mérito e responsabilidade na função pública.

Os resultados demonstram ainda que a gestão participativa tem contribuído para reduzir a resistência às mudanças organizacionais. Quando os funcionários participam nos processos de decisão e compreendem os objectivos das reformas, tendem a aceitar com maior facilidade as transformações institucionais e a colaborar activamente na sua implementação.

Estes resultados corroboram os pressupostos da Estratégia Global da Reforma do Sector Público, segundo os quais a modernização da Administração Pública deve assentar na valorização dos recursos humanos, na participação dos funcionários e na construção de instituições mais eficientes, transparentes e orientadas para o cidadão. Confirmam igualmente a perspectiva de Rocha (2006), ao defender que as reformas administrativas visam adaptar as organizações públicas às novas exigências de governação, eficiência e prestação de contas.

Assim, a reforma do sector público tem contribuído significativamente para o fortalecimento da gestão participativa na Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Niassa, criando condições favoráveis para o aumento da motivação dos funcionários, melhoria do desempenho institucional e prestação de serviços públicos de maior qualidade. Contudo, para consolidar os

ganhos alcançados, torna-se necessário continuar a fortalecer os mecanismos de participação, capacitação e valorização dos Funcionários e Agentes do Estado, garantindo a sustentabilidade das reformas implementadas.

## **5. Considerações finais**

Os resultados do estudo permitem concluir que a Administração Participativa constitui um importante instrumento de motivação dos Funcionários e Agentes do Estado na Direcção Provincial da Cultura e Turismo de Niassa. A participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão fortalece o sentimento de pertença, aumenta a satisfação profissional e contribui para a melhoria do desempenho institucional.

A Motivação dos Funcionários e Agentes do Estado em Moçambique contexto da Administração Pública moçambicana, desempenha um papel central na implementação das políticas públicas e na prestação de serviços à população. Contudo, diversos factores podem influenciar positiva ou negativamente os seus níveis de motivação, tais como as condições de trabalho, oportunidades de progressão na carreira, reconhecimento profissional, remuneração e participação nos processos de gestão.

As reformas de modernização da Administração Pública em Moçambique têm procurado promover uma gestão mais participativa, transparente e orientada para resultados. Neste âmbito, a valorização dos recursos humanos é reconhecida como elemento essencial para o fortalecimento das instituições públicas e melhoria da qualidade dos serviços.

No caso específico da Direcção Provincial da Cultura e Turismo, a adopção de práticas de Administração Participativa contribuem para aumentar o envolvimento dos Funcionários e Agentes do Estado na execução dos programas e actividades do sector, promovendo maior comprometimento com a preservação do património cultural, o desenvolvimento do turismo e a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos.

A busca pela performance no sector público é o ponto diferencial das reformas, os governos preocupam-se com a questão de fazer o governo funcionar melhor e custar menos. Como se sabe, a busca pela performance no sector público constitui o ponto diferencial das reformas, porque muitas vezes os processos de reformas são marcados pelo processo de ajuste fiscal e mudança institucional, sendo os grandes objectivos perseguidos pelos programas de reformas orientadas pela performance no sector público.

Em última análise, pode-se dizer que, as reformas no sector público encontram o fundamento na mudança deliberada no desenho e na maneira de providenciar os serviços públicos, com o objectivo de fazer o Estado funcionar melhor e gastar menos.

Por esta via, também se verifica que quanto mais envolvidos, os colaboradores, mais identificam-se pela organização, o que tem sido um factor determinante para o cumprimento das metas a nível da Direcção Provincial da Cultura e Turismo.

## 6. Referências Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.<sup>a</sup> ed.). Manole.
- Dantas, E. B. (2004). *Atendimento ao público nas organizações: Técnicas e estratégias para excelência no serviço*. Senac.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Likert, R. (1979). *Novos padrões de administração*. Pioneira.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Maximiano, A. C. A. (2017). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (8.<sup>a</sup> ed.). Atlas.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Rocha, J. A. O. (2006). *Gestão pública e modernização administrativa*. Escolar Editora.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Comportamento organizacional* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education do Brasil.
- República de Moçambique. (2001). *Estratégia global da reforma do sector público (2001–2011)*. Conselho de Ministros.
- República de Moçambique. (2012). *Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado* (Lei n.º 10/2017, actualizada). Imprensa Nacional de Moçambique.
- República de Moçambique. (2020). *Política e Estratégia da Reforma da Administração Pública*. Ministério da Administração Estatal e Função Pública.