



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS  
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA DA DESCRIÇÃO DE CARGOS NA MOTIVAÇÃO  
DOS COLABORADORES: ESTUDO NO INSTITUTO SUPERIOR  
POLITÉCNICO SOL NASCENTE**

**Autor: Constantino Navio Cambundo Nguenjo**

**Orientador: Eliseu Chipaco, PhD**

*HUAMBO, 2025*

# A IMPORTÂNCIA DA DESCRIÇÃO DE CARGOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: ESTUDO NO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE

Constantino Navio Cambundo Nguenjo<sup>1</sup>- ISPSN

## RESUMO

O presente Artigo, procurou abordar sobre a importância da descrição de cargos na motivação dos colaboradores, com estudo de caso no ISPSN. Visou responder ao problema, qual é a percepção dos colaboradores do ISPSN sobre a importância da descrição de cargos na motivação dos mesmos? E para tal, traçou-se o propósito de analisar a percepção dos colaboradores do ISPSN sobre a importância da descrição de cargos na motivação dos mesmos. A metodologia, baseou-se nos aspectos: o tipo de pesquisa foi exploratória e descritiva; abordagens qualitativa e quantitativa; recolha de dados por estudo bibliográfico, estudo de caso, análise documental, entrevista não estruturada e questionários; os participantes foram 15 membros: a Chefe do Gabinete de RH e Acção Social, 10 PTA e 4 membros da Direcção e Chefia; o tratamento e processamento de dados foi por meio de técnicas que facilitaram na estruturação e compreensão dos mesmos. Concluiu que a descrição de cargos, influencia a motivação no trabalho e por isso deve ser cuidadosamente elaborada. No contexto do ISPSN, a chefia elabora a descrição de cargos, por meio do método de análise de documentos; e os colaboradores estudados, compreendem que da relação entre a descrição de cargos e a motivação, surgem benefícios para a organização como: estabelecer critérios para Avaliação de Desempenho e redução de rotatividade, facilita o processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores; e para os colaboradores: a descrição de cargos melhora ou aumenta a motivação para o trabalho e aumenta a confiança e a segurança no trabalho.

**Palavras-chave:** Descrição de Cargos. Motivação. Colaboradores.

## ABSTRACT

This Article aimed to address the importance of job descriptions in employee motivation, with a case study at ISPSN. It sought to answer the question: what is the perception of ISPSN employees regarding the importance of job descriptions in their motivation? To that end, the purpose was to analyse the perception of ISPSN employees regarding the importance of job descriptions in their motivation. The methodology was based on the following aspects: the type of research was exploratory and descriptive; qualitative and quantitative approaches; data collection through bibliographic study, case study, document analysis, unstructured interviews and questionnaires; the participants were 15 members: the Head of the HR and Social Action Office, 10 PTA and 4 members of Management and Leadership; data treatment and processing was carried out using techniques that facilitated their structuring and understanding. It concluded that job descriptions influence motivation at work and therefore must be carefully prepared. In the ISPSN context, management prepares job descriptions through the document analysis method; and the employees studied understand that from the relationship between job descriptions and motivation, benefits arise for the organisation such as: establishing criteria for Performance Evaluation and reducing turnover, facilitating the training and development process of employees; and for the employees: job descriptions improve or increase motivation for work and increase confidence and job security.

**Keywords:** Job Description. Motivation. Employees.

---

<sup>1</sup> Estudante do 4º Ano, no Curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), Huambo, Ano Lectivo 2024/2025.

# 1. INTRODUÇÃO

A descrição de cargos, é uma subpolítica da Gestão de Recursos Humanos, integrada na política de Aplicação de Recursos Humanos e é considerada não apenas como um instrumento técnico, mas também estratégico; visto que influencia directamente a percepção que os colaboradores possuem sobre seus papéis na organização, desde as suas tarefas, funções, atribuições ou responsabilidades.

O investimento na elaboração cuidadosa e estratégica da descrição de cargos, contribui positivamente para motivação dos colaboradores e conseqüentemente, aumenta o comprometimento, proatividade e produtividade organizacional. Assim, este estudo aborda sobre “A importância da descrição de cargos na motivação dos colaboradores, no contexto específico do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente”. O ISPSN é uma instituição de ensino, localizada em Angola na província do Huambo. E escolha desta instituição como objeto de estudo se justifica pelo cenário educacional no nicho em que está envolvida, onde a busca pelos serviços de educação tem vindo a crescer exponencialmente e a uma velocidade vertiginosa e a instituição tem mostrado um grande diferencial, pela sua capacidade de inovação tecnológica.

Compreender como os colaboradores percebem a importância da descrição de cargos, é essencial para avaliar se o instrumento está a ser utilizado de forma estratégica, capaz de promover motivação no trabalho. Vale realçar, que para o funcionamento das organizações, torna-se crucial reter e manter colaboradores motivados e prontos a darem suas *soft e hard skills* à disposição. Entretanto, o presente Artigo Científico, se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão da relação intrínseca entre a qualidade da descrição de cargos e a motivação dos colaboradores, no contexto específico do ISPSN e espera-se que este venha servir de guia para futuras investigações académicas e quiçá aplicado profissionalmente nas organizações.

A ser possível a progressão do estudo, obteve-se como questão de investigação: Qual é a percepção dos colaboradores do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente sobre a importância da descrição de cargos na motivação dos mesmos? Para sustentabilizar à questão, surgiram as seguintes questões específicas: 1ª O que diz a literatura sobre a descrição de cargos e sobre a motivação? 2ª Como é feita a descrição de cargos no ISPSN? 3ª Quais benefícios os colaboradores do ISPSN atribuem à relação entre a descrição de cargos e a motivação? 4ª Quais

métodos podem otimizar a descrição de cargos para melhorar a motivação dos colaboradores no ISPSN?

Para responder à questão de investigação, surgiu assim como objectivo geral: Analisar a percepção dos colaboradores do ISPSN sobre a importância da descrição de cargos na motivação dos mesmos. E para o alcance deste sugeriram como objectivos específicos: 1º Compreender a descrição de cargos e a motivação; 2º Analisar os métodos utilizadas no ISPSN na elaboração da descrição de cargos; 3º Compreender a percepção dos colaboradores do ISPSN sobre os benefícios da relação entre a descrição de cargos e a motivação; e 4º Propor práticas que visam otimizar a descrição de cargos para melhorar a motivação dos colaboradores.

Quanto a metodologia, este Artigo Científico, baseou-se nos seguintes procedimentos metodológicos: estudo de caso- no ISPSN; a classificação da pesquisa quanto ao *design* é não experimental; quanto ao tipo de estudo, a pesquisa é- exploratória e descritiva; quanto as abordagens, possui abordagens qualitativas e quantitativas; quanto aos participantes, participaram 15 membros, dos quais- Pessoal Técnico e Administrativo (10), Chefe do Gabinete de Recursos Humanos e Acção Social e membros de Direcção e Chefia (4). Os procedimentos técnicos para a recolha de dados qualitativos e quantitativos foram: estudo bibliográfico, entrevista não estruturada, análise documental e questionários. Para tratamento e processamento de dados, usaram-se técnicas que facilitaram na exposição e compreensão dos dados.

Através das pesquisas feitas, foi possível verificar que poucos autores estudaram sobre a temática em questão e que os estudos sobre a mesma ainda são pouco comuns. Foi ainda possível verificar que no contexto das organizações de ensino superior, nenhum autor angolano realçou sobre o estudo, o que torna o estudo ainda mais interessante. Entretanto, graças às pesquisas feitas, em obras com assuntos similares à nossa temática, nos foi possível fundamentar e aprofundar sobre o nosso estudo.

Este artigo, possui em termos de estrutura, as seguintes dimensões: 1- Introdução, 2- Fundamentação Teórica (2.1. Conceitos: descrição de cargos e motivação, 2.2. Métodos para a descrição de cargos, 2.3. Tipos e características de motivação e 2.4. Benefícios da relação entre a descrição de cargos e a motivação dos colaboradores), 3- Metodologia, 4- Estudo de Caso, 5- Considerações Finais e Recomendações, Referências Bibliográficas, Apêndices e Anexos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Conceitos: descrição de cargos e motivação

Em linhas gerais, não se fala propriamente da descrição de cargos sem antes se ilustrar o conceito de cargo. Chiavenato (2023), afirmou dizendo que tradicionalmente, o conceito de cargo baseia-se nas noções de tarefa, atribuição, função e cargo:

Tarefa: toda actividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a actividade atribuída a trabalhos simples e repetitivos (trabalhos de horistas ou operários), como montar uma peça, rosquear um parafuso, usar um componente, injectar uma peça, etc.

Atribuição: toda actividade individualizada e executada por um ocupante de trabalho. Geralmente é a actividade atribuída a trabalhos mais diferenciados (mensalistas ou funcionários), como preencher um cheque, emitir uma requisição de material, elaborar uma ordem de serviço, etc. Na realidade, a atribuição é uma tarefa pouco mais sofisticada, mais mental e menos braçal.

Função: conjunto de tarefas (trabalhos do pessoal horista) ou de atribuições (trabalho do pessoal mensalista) exercido de maneira sistemática e reiterada pelo ocupante. Para que um conjunto de atribuições constitua uma função é necessário que haja reiteração em seu desempenho.

Cargo: conjunto de funções (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define as relações entre o trabalho e os demais outros trabalhos da organização. No fundo, são relações entre duas ou mais pessoas. (p. 192)

Já para Câmara (2007), o cargo representa uma posição definida na estrutura organizacional com um conjunto específico de tarefas e responsabilidades”. E Pontes (2010), considera o cargo como um conjunto de atribuições e responsabilidades que distinguem um tipo de trabalho de outro na organização. E por outro lado, Moreira (2011 *Apud* Perassoli & Carvalho, 2017) afirma que o cargo é identificado pela forma com que as empresas separam os níveis dos colaboradores para o desempenho das tarefas com um determinado salário.

Visto que o cargo é o conjunto de tarefas, atribuições e funções, desempenhadas pelos colaboradores e com uma posição definida na estrutura organizacional, então estamos em condições de definir a descrição ou desenho do mesmo.

Em 2014, Chiavenato afirmava dizendo que descrever o cargo significava estabelecer condições como: o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo do cargo); como esse conjunto de tarefas ou atribuições deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho); a quem o ocupante deverá se reportar (responsabilidade) e

quem o ocupante deverá supervisionar (autoridade). Ou seja, a “descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo, define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz” (p. 189). Na mesma senda, Pontes (2006 *Apud* Reis, 2007), afirma que a “descrição de cargo é um documento com as informações principais sobre os cargos, que contêm, no mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções” e Varia em sua configuração de uma organização para outra, segundo o modelo que for adotado (p. 19).

Por outro lado, Arceno (2014 *Apud* Perassoli & Carvalho, 2017), diz que o desenho ou descrição de cargo é o processo de organização que apontará todas as tarefas que o ocupante precisa cumprir em seu cargo, além da organização das qualificações que a pessoa necessita para tal execução das tarefas. (p. 2)

Mediante aos conceitos mencionados, podemos afirmar que, a descrição de cargos é um documento que contém de forma organizada e detalhada, as responsabilidades, atribuições ou tarefas que cada ocupante de determinado cargo ou função deverá desenvolver no dia-a-dia, na organização.

Sobre o conceito de motivação, Robbins (2009), afirmou dizendo que é “o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (p. 132). Na mesma linha, a motivação é definida como “o equivalente do desejo de adoptar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objectivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual”. (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011, p. 295)

Por outro lado, segundo Java (2015 *Apud* Pinheiro, 2023), “motivação são forças internas ou externas para uma pessoa, que venha estimular o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certa direcção de acção”. (p. 6)

Os autores convergem na ideia de que a motivação é multifacetada e está ligada a fatores internos (psicológicos, emocionais, volitivos- que expressam vontade) e externos (incentivos, recompensas, reconhecimento) e é sensato aferir que a motivação é o principal activador dos esforços de um indivíduo na realização de suas actividades, com vista no atingimento dos objectivos quer individuais, quer organizacionais, o que justifica a existência de diferentes tipos de motivação, os quais serão discutidos a mais adiante.

## 2.2. Métodos para a descrição de cargos

A escolha dos métodos de descrição de cargos é crucial para garantir a precisão e a relevância das informações coletadas. Diversos métodos podem ser utilizados, cada um com suas características, porém, cabe ao responsável pela descrição, à selecção do método mais conveniente para si, desde que este consiga suprir os objectivos propostos.

De acordo com Chiavenato (2023), a descrição e análise de cargos, é uma responsabilidade de linha e função de staff; ou seja, a responsabilidade pelas informações prestadas é unicamente da linha- isto é, o ocupante do cargo ou o seu chefe imediato, enquanto a prestação de serviços de obtenção e o arranjo das informações são responsabilidade de staff- isto é, o gestor de recursos humanos ou especialista em análise e descrição de cargo. Realça ainda, que o especialista em análise e descrição de cargos pode ser um funcionário especializado do staff, como pode ser o gestor do departamento onde está localizado o cargo a ser descrito e analisado, como ainda pode ser o próprio ocupante do cargo, dependendo do grau de qualificação dos envolvidos”. (p. 220 e 222)

Dentre os diversos métodos apontados pela literatura, destacamos: a entrevista directa, questionário, análise de documentos, diário ou registro do ocupante, observação directa e métodos mistos.

Sobre a entrevista directa, em 2014, Chiavenato salientou que são conversas estruturadas ou semiestruturadas com o ocupante do cargo, supervisores e outros *stakeholders* para obter informações detalhadas sobre o trabalho. E o mesmo afirmou em 2023, que a entrevista directa é a abordagem mais flexível e produtiva; quando bem estruturada pode oferecer ao analista todos os aspectos sobre o cargo, a natureza e a sequência das várias tarefas componentes e nela, tanto o analista quanto o ocupante, possuem participação activa na obtenção de dados. Possui vantagens como possibilidades de discutir e aclarar todas as dúvidas; melhor qualidade e maior rendimento na análise em termos de dados; e como desvantagens: possibilidades de mal direcção, elaboração e confusão entre opiniões e factos; perda de tempo sobretudo quando o analista não preparou- se bem e custo operacional elevado.

O questionário é segundo Pontes (2006 *Apud* Reis, 2007), “um método muito utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais” (p. 23). Na prática, Chiavenato (2014), afirmou que este, segue o mesmo roteiro que da entrevista, com a diferença de que é preenchido pelo

ocupante do cargo, ou pelo supervisor ou por ambos, tendo como principal vantagem proporcionar um meio eficiente e rápido de coletar informação de um grande número de funcionários e custo operacional menor do que o da entrevista. E em contrapartida, a organização requer tempo e testes preliminares.

Em 2014, Dessler, referenciou que no método de análise de documentos a descrição cargos ou funções, é feita através de manuais de procedimentos, organogramas, políticas da organização e outros documentos relevantes para o cargo. Neste, a participação do analista é activa e do ocupante é passiva; e fornece informações contextuais bastante relevantes, porém pode não refletir a realidade, pois há uma tendência crescente de alterações nas actividades da organização.

O método de diário ou registro do ocupante, segundo Girardi e Dalmau (2015), consiste em anotações feitas pelo próprio ocupante do cargo a respeito das tarefas desenvolvidas, a frequência e a periodicidade das mesmas. Neste, a participação do analista é passiva- durante a recolha e do ocupante é activa. Este permite um estudo sobre a rotina ou da falta dela em um cargo ou função, e é bastante indicado quando se necessita analisar cargos de difícil observação ou mais complexos. Em contrapartida, requer colaboradores disciplinados e que mantenham os registros atualizados, o que nem sempre é fácil.

Na observação directa segundo Chiavenato (2023), a análise do trabalho é feita através da observação directa e dinâmica do ocupante no exercício de suas funções, enquanto o analista ou supervisor regista os pontos-chave de sua de sua observação na folha de análise. Nele a colheita de dados é feita através da observação visual das actividades do ocupante do cargo e a participação do especialista de linha ou do *staff* na colheita de dados é activa enquanto que a do ocupante é passiva. E como vantagens do método, Chiavenato(2023), propôs: a credibilidade dos dados obtidos; não paralisação do trabalho; ideal para trabalhos simples e repetitivos; e como desvantagens: custo elevado pois para ser completo requer muito tempo do analista do cargo; simples observação sem muito contacto directo e verbal e não é viável para cargos mais complexos.

Finalmente, o método misto que é aquele em que há segundo Chiavenato (2023), combinações ecléticas de dois ou mais métodos de análises. Robbins e Judge, afirmam em 2020 que utilização de múltiplos métodos de colecta de dados (triangulação) é recomendada para aumentar a validade e a confiabilidade das informações obtidas.

De acordo com Chiavenato (2023), os mais comuns são: questionário e entrevista-ambos com o ocupante do cargo; questionário com o ocupante e entrevista com o gestor- para aprofundar os dados obtidos; questionário e entrevista- ambos com o gestor; observação directa com o ocupante e entrevista com o gestor; questionário e observação directa- ambos com o ocupante; e questionário com o gestor e observação directa com o ocupante. Realçou que a escolha dessas combinações deve considerar as particularidades de cada organização, como os objectivos da análise e descrição de cargos, pessoal disponível para os cargos ou funções, condições financeiras, entre outras.

### 2.3. Tipos e características da motivação

Dentre os tipos de motivação, os mais verificados são: motivação intrínseca e extrínseca.

A motivação intrínseca, é o impulso que leva o sujeito a agir pela própria vontade, sem a necessidade de recompensas externas, porque a atividade é significativa para ele, ou seja, é aquela que nasce dentro do próprio indivíduo, ligada ao prazer de realizar uma atividade, ao interesse pessoal e à satisfação interna. (Teixeira, 2019)

Chiavenato (2014), afirmou dizendo que o trabalhador motivado intrinsecamente está orientado para a satisfação das suas próprias necessidades de crescimento, desenvolvimento e realização pessoal, e não apenas para recompensas externas.

Diferente da intrínseca, a motivação extrínseca está vinculada a estímulos externos, como recompensas financeiras, promoções, elogios ou punições. (Teixeira, 2019)

Na visão de Robbins (2009), a motivação extrínseca é importante para garantir a conformidade com regras, políticas e padrões organizacionais, principalmente quando o trabalho não é intrinsecamente satisfatório. Veremos a seguir o quadro adaptativo sobre as características de cada tipo de motivação:

Quadro nº1- Tipos de Motivação e Características

<b>TIPOS DE MOTIVAÇÃO E CARACTERÍSTICAS</b>	
<b>INTRÍNSECA</b>	<b>Extrínseca</b>
Origem interna e pessoal;	Origem externa, recompensas e punições externas;
Promove satisfação e autorrealização;	Eficaz para tarefas repetitivas ou pouco interessantes;
Estimula criatividade e persistência;	Pode gerar dependência de recompensas;
Exige sentido e propósito nas tarefas.	Risco de desmotivação se as recompensas forem retiradas

Fonte: Adaptado pelo autor.

## **2.4. Benefícios da relação entre a descrição de cargos e a motivação dos colaboradores**

A descrição de cargos, ao detalhar claramente as responsabilidades, atribuições e expectativas de um cargo, exerce influência directa sobre a motivação dos colaboradores. Essa clareza na definição do papel do colaborador tem impacto directo na motivação, pois proporciona sentido e orientação ao trabalho executado. Corroborando com Fontes (2018), quando afirmou que “quando o colaborador entende seu papel e sua importância, ele se sente mais seguro e motivado a alcançar os objetivos organizacionais” e a descrição de cargos neste quesito é de grande relevância. (p. 62)

A seguir veremos alguns benefícios decorrentes da relação entre a descrição de cargo com a motivação:

### **2.4.1. Benefícios organizacionais**

- Optimiza a Estrutura Organizacional- fornece informações valiosas para o desenho e o redimensionamento da estrutura organizacional, evitando sobreposições e lacunas de responsabilidades. (Gomes & Borba, 2011)
- Ajuda a fazer com que todos os níveis hierárquicos conheçam as funções de cada cargo. (Marques 2018 *apud* Kumenda, 2025, p. 221)
- Facilita o processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. (Gomes & Borba, 2011)
- Ajuda a realizar a promoção de um colaborador de acordo com as responsabilidades necessárias para o cargo. (Marques 2018 *apud* Kumenda, 2025, p. 221)
- Estabelece Critérios para Avaliação de Desempenho e redução de rotatividade. (Robbins & Judge, 2020)
- Melhora a Comunicação Interna- clarifica as funções e responsabilidades de cada cargo, facilitando a comunicação e a colaboração entre diferentes áreas e colaboradores. (Chiavenato, 2014)

### **2.4.2. Benefícios para os colaboradores**

- Contribui para o alinhamento das expectativas e comprometimento dos colaboradores. (Chiavenato, 2014)

- Melhor compreensão do seu papel na organização. (Gomes & Borba, 2011)
- Aumenta a autoestima e o desempenho. (Fontes J. M., 2018)
- Melhora a comunicação entre líderes e liderados. (Chiavenato, 2014)
- Aumento da confiança e da segurança no trabalho. (Robbins & Judge, 2020)
- Promove o desenvolvimento da carreira profissional e o empoderamento. (Fontes A. B., 2010)
- Redução de conflitos de papéis entre colaboradores.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este momento do Artigo, dedica-se à apresentação da metodologia e técnicas utilizadas para a feitura do mesmo. De acordo com Vilelas (2020), a Metodologia de Investigação Científica corresponde às “fases e aos procedimentos utilizados numa investigação, para designar os modelos concretos de trabalho que se aplicam numa disciplina ou especialidade” (p. 55). E corroborando com Lakatos e Marconi (2010 *apud* Kumenda, 2025), quando afirmaram que o “método é um conjunto de actividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar um objectivo com segurança e economia”. (p. 222)

Assim sendo, o Artigo, baseou-se nos seguintes procedimentos metodológicos:

Estudo de caso: realizado no ISPSN, cujo objectivo foi de compreender a percepção dos colaboradores em relação à importância da descrição de cargos na sua motivação.

A classificação da pesquisa quanto ao *design* é não experimental, pois a mesma buscou soluções que minimizam a problemática e tais soluções resolvem simplesmente de maneira parcial o problema. (Silvestre & Araújo, 2012)

Quanto ao tipo de estudo, a pesquisa foi- exploratória e descritiva pois juntou as duas abordagens, por isso foi classificada quanto a sua abordagem por qualitativa e quantitativa (mista). A exploratória foi busca do conteúdo, com o auxílio de diversas bibliografias relevantes e citadas no conteúdo geral do artigo e a descritiva, consistiu-se na interpretação dos dados por meio de números, em tabelas e gráficos. (Vilelas, 2020)

As abordagens quantitativas: foram traduzidas em números por meio de técnicas estatísticas, com apresentação de gráficos e quadros. E as qualitativas- visaram na fundamentação teórica do corpo do artigo e na interpretação dos dados. (Vilelas, 2020)

Participantes: participaram 15 membros, dos quais- 10 Pessoal Técnico e Administrativo, Chefe do Gabinete de Recursos Humanos e Acção Social e 4 membros da Direcção e Chefia.

Os procedimentos técnicos para a recolha de dados qualitativos e quantitativos foram:

Estudo bibliográfico- corroborando com Gil (2008 *Apud* Adriano, 2023), quando dizia que que “a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto”, assim sendo, o estudo bibliográfico foi em manuais (físicos e digitais) relacionados à temática, artigos científicos, revistas e monografias. (p.12)

Entrevista não estruturada: feita no dia 15 de Julho de 2025, com a Chefe do Gabinete de Recursos Humanos e Acção Social, funcionária do ISPSN, sem qualquer guião, cujo objectivo foi de saber sobre o número de funcionários, e obteve-se como resposta um número de 437 funcionários, onde 183 efectivos e 254 não efectivos.

Análise documental: analisou-se o organograma do ISPSN (ver o Anexo nº1) e o descritivo de funções do ISPSN (que pela sua sensibilidade não foi possível anexá-lo).

Questionários- estes foram entregues aos funcionários para seus preenchimentos e subdividimos em três (3) grupos:1- Pessoal Técnico e Administrativo (ver o Apêndice nº1), 2- Chefe do Gabinete de Recursos Humanos e Acção Social (ver o Apêndice nº2) e 3- para a Direcção e Chefia (ver o Apêndice nº3).

Tratamento e processamento de dados: para a análise qualitativa – foi através da através da revisão ou análise dos conteúdos obtidos através da pesquisa bibliográfica e interpretação dos dados recolhidos no estudo de caso e para a análise quantitativa – foi feita por meio de técnicas e ferramentas que facilitaram às representações gráficas (EXCEL 2016 e Word 2016)

#### 4. ESTUDO DE CASO

O ISPSN é uma instituição de ensino superior fundada aos 24 de Julho de 2012, com o Decreto Presidencial n.º 168/12, de 24 de Julho. Localizada em Angola, Província do Huambo, Cidade do Huambo, Rua Garcia da Orta- Cidade Baixa. Conta com um total de Funcionários de 437, dos quais 183 efectivos e 254 não efectivos, incluindo membros da Direcção, Administrativos, Técnicos e Docentes. (Calala, 2025)

Possui o seguinte planeamento estratégico:

Missão- Promover o desenvolvimento das competências Profissionais, Científicas e Tecnológicas dos futuros líderes, através de um ensino superior Inovador e de Qualidade, fundado nos valores do Humanismo e de Responsabilidade Individual.

Visão- Ser vista como a Escola do Huambo comprometida com a Inovação e Liderança, promovendo um ensino de qualidade e rigor no âmbito interdisciplinar, a investigação, a formação avançada e a extensão universitária.

Valores- Cientificidade: Busca rigorosa pelo conhecimento e pela verdade através da investigação e do método científico. Humanismo: Valorização do ser humano, da ética, da solidariedade e da responsabilidade social. Responsabilidade Individual: Ênfase na autonomia, no compromisso e na prestação de contas por parte de todos os membros da comunidade académica. Meritocracia: Reconhecimento e valorização do esforço, do desempenho e da excelência académica e profissional. (<https://www.ispsn.org/pagina/o-ispsn-escola-do-huambo>, 2025)

Possui formações para os seguintes cursos de Licenciaturas: Cardiopneumologia, Ciências Políticas e Relações Internacionais, Contabilidade e Finanças, Direito, Economia, Enfermagem, Gestão de Recursos Humanos, História e Didática, Psicologia e Didática, Sociologia, Análises Clínicas e Fisioterapia.

Figura 1 – Logotipo do ISPSN



Consultar o Organograma do ISPSN no Anexo nº1!

#### **4.1. Apresentação e Discussão dos Resultados**

Este ponto do artigo, dedica-se a apresentar e discutir os dados ou resultados recolhidos durante o estudo de caso. Os mesmos estão apresentados em gráficos e quadros, conforme veremos a seguir:

Na Iª secção e no primeiro ponto, sobre os dados gerais dos colaboradores, conforme mostra o Gráfico 1, numa amostra de 15 colaboradores, obteve-se quanto ao género um total de 40% masculinos; e para o feminino 60%. A percentagem do masculino equivale a 6 elementos e do feminino 9. Isso mostra uma forte tendência do ISPSN, na contratação de mulheres. Ver o Gráfico 1 (Anexo 2). E no segundo ponto sobre o tempo de serviço, é possível verificar por meio do Gráfico 2, que dos 15 Colaboradores 27% (4 elementos) estão menos de 1 ano no ISPSN; 20% (3 elementos) estão de 1 a 3 anos e 53% (8 elementos) estão de 4 a 10 anos. Significa que a maior parte dos participantes do estudo, está no ISPSN por um período de tempo superior a 3 anos. Ver o Gráfico 2 (Anexo nº3).

No quadro 1, sobre os dados do PTA, podemos verificar que todas as questões foram respondida e foram distribuídas da seguinte maneira: na IIª Parte- Compreensão sobre a descrição de cargos e motivação, na 1ª- 1 concordou e 9 concordaram totalmente; na 2ª- 9 concordaram e 1 concordou totalmente. Olhando para o que foi dito anteriormente na fundamentação teórica, nota-se os 10 elementos, estão mais inclinados ao conceito expresso por Chiavenato (2014) que é o que está na 1ª, em relação ao conceito dado por Pontes (2006 *Apud* Reis, 2007). Na 3ª- os 10 concordaram totalmente e na 4ª- os 10 concordaram. Fazendo jus à fundamentação, pode-se afirmar que o conceito dado por Robbins (2009), foi o que mais teve impacto na percepção dos PTA. Já na IIIª Parte- Métodos de descrição de cargos, em que a escala foi- 1-Nunca, 2- Pouco Frequente, 3- Neutro, 4-Frequente e 5- Muito Frequente na 5ª- 7 alegaram nunca e 3 afirmaram ser pouco frequente. Isso nos mostra que na visão dos 10 PTA, a chefia não inclui os funcionários na elaboração das descrições. Na IVª Parte- Tipos e características da motivação, na 6ª-a): 10 concordaram totalmente e na b) 7 concordaram e 3 concordaram totalmente; isso evidencia claramente o que foi dito na fundamentação. E por fim,

na Vª Parte- Benefícios da relação entre a descrição e a motivação dos colaboradores, na 7ª- 1 discordou totalmente, 2 discordaram, 5 neutros e 2 concordaram; isso mostra que os elementos em questão, não veem uma relação directa entre a descrição e a motivação; na 8ª- 4 concordaram e 6 concordaram totalmente; isso sustenta o que foi dito por Robbins e Judge (2020) e os elementos em questão apoiam a ideia. Consultar o quadro a seguir:

Quadro 2 – Dados recolhidos ao Pessoal Técnico e Administrativo

Afirmações	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente	Colabo Radores
<b>IIª PARTE- Compreensão sobre a descrição de cargos e motivação</b>						
1ª A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo				1	9	10
2ª A descrição de cargo é um documento com as informações principais sobre os cargos, que contém, no mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções.				9	1	10
3ª A motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta					10	10
4ª A motivação são forças internas ou externas para uma pessoa, que venha estimular o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certa direcção de acção				10		10
<b>IIIª PARTE- Métodos de descrição de cargos (1-Nunca 2- P. Frequente 3- Neutro 4-Frequente 5- M.Frequente)</b>						
5ª A chefia inclui os colaboradores na elaboração das descrições de cargos.	7	3				10
<b>IVª PARTE- Tipos e características da motivação</b>						
6ª a) A motivação intrínseca: origem interna e pessoal; promove satisfação e autorrealização;					10	10
6ª b) A motivação extrínseca: origem externa, recompensas e punições externas.				7	3	10
<b>Vª PARTE- Benefícios da relação entre a descrição de cargos e a motivação dos colaboradores</b>						
7ª Saber claramente o que se espera de mim melhora minha motivação para o trabalho.	1	2	5	2		10
8ª Aumento da confiança e da segurança no trabalho.				4	6	10
<b>Totais- Respostas</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>10</b>

Fonte: Elaborada Pelo Autor.

No quadro 3, sobre os dados recolhidos dos membros de Direcção e Chefia, estão apresentados da seguinte maneira: na IIª Parte, na 1ª- os 4 concordaram; na 2ª concordaram totalmente. Comparando com o grupo anterior (PTA), podemos verificar que estes estão mais inclinados ao conceito dado por Pontes (2006 *Apud* Reis, 2007), em relação ao de Chiavenato (2014). Na 3ª- os 4 concordaram totalmente e na 4ª- os 4 concordaram. Nota-se, que quanto ao conceito sobre motivação, a percepção destes é semelhante ao PTA, onde o conceito de Robbins (2009), foi de maior destaque. Já na IIIª Parte, com uma escala diferente (1-Nunca, 2- Pouco

Frequente, 3- Neutro, 4-Frequente e 5- Muito Frequente), na 5ª a) 1- alegou ser pouco frequente e 3- alegaram ser frequente, o auxílio do RH na elaboração das descrições de cargos; isso implica dizer de forma geral, que há uma certa responsabilidade de linha e função de *staff* na elaboração deste processo no ISPSN, corroborando com a ideia de Chiavenato (2023); na 5ª b) 3- alegaram nunca e 1- pouco frequente, a inclusão dos colaboradores na elaboração das descrições de cargos; na 6ª a), b), d), e) e f)- os 4 alegaram serem pouco frequentes, e 1 foi neutro na resposta da 6ª b); e na 6ª c)- os 4 afirmaram ser muito frequente a utilização do método de análise de documentos no ISPSN e tendo em conta essas respostas, podemos afirmar que no ISPSN, o método mais usual pela chefia é o de análise de documentos. Na IVª Parte, com a mesma escala que da IIª, na 7ª a) e b), os 4 concordaram totalmente com as afirmações. E finalmente, na Vª Parte, tanto na 8ª quanto na 9ª, os 4 concordaram totalmente com as afirmações; entretanto, reflete no que Gomes e Borba (2011) e Marques (2018 *apud* Kumenda, 2025) realçaram, quando mencionaram sobre os benefícios da relação entre a descrição de cargos e a motivação. Consultar o anexo nº4!

Os dados do quadro abaixo (Quadro 4), refletem os dados recolhidos à Chefe de Gabinete de Recursos Humanos e Acção Social, onde é possível verificar de que: na parte IIª, na 1ª- concordou e na 2ª- concordou totalmente, com o conceito apresentado sobre a descrição de cargos, situação semelhante à do grupo da Direcção e Chefia, o que significa que na percepção destes, o conceito exposto por Pontes (2006 *Apud* Reis, 2007), é o mais viável. Na 3ª-concordou totalmente e na 4ª- concordou; ou seja, o conceito sobre motivação, de Robbins (2009), foi o mais escolhidos pelos 15 participantes. Já na IIIª Parte, com uma escala diferente (1-Nunca, 2- Pouco Frequente, 3- Neutro, 4-Frequente e 5- Muito Frequente), na 5ª- alegou ser muito frequente, à acessória do RH na elaboração das descrições de cargos das distintas áreas do ISPSN e comparando com os resultados do grupo anterior, pode-se afirmar que o RH no ISPSN, desempenha a sua responsabilidade de linha e função de *staff*. Já na 6ª, as alíneas a), b), d), e) e f) - alegou serem pouco frequentes, os métodos e na 6ª c) - alegou ser muito frequente; isso apenas sustenta as afirmações do grupo da Direcção e Chefia, quando assumiram ser o método de análise de documentos, o mais comum no ISPSN. Já na IVª Parte, concordou com todas afirmações da 7ª, alíneas a) e b). E para finalizar, na Vª Parte, concordou com todas as afirmações (8ª, 9ª e 10ª), o que sustenta mais uma vez, o que foi dito em fundamentação, sobre os benefícios organizacionais, vindos da relação da descrição de cargos e da motivação.

Quadro 4 – Dados recolhidos à Chefe de Gabinete de Recursos Humanos e Acção Social

Afirmações	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
<b>IIª PARTE- Compreensão sobre a descrição de cargos e motivação</b>					
1ª A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo.				1	
2ª A descrição de cargo é um documento com as informações principais sobre os cargos, que contém, no mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções.					1
3ª Motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.					1
4ª Motivação são forças internas ou externas para uma pessoa, que venha estimular o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certa direcção de acção.				1	
<b>IIIª PARTE- Métodos de descrição de cargos (1-Nunca 2- P. Frequente 3- Neutro 4-Frequente 5- M. Frequente)</b>					
5ªa) O RH participa ou assessora as descrições de cargos de todas as áreas do ISPSN.					1
6ª a) entrevista directa		1			
6ª b) questionário		1			
6ª c) análise de documentos					1
6ª d) observação directa		1			
6ª e) métodos mistos		1			
6ª f) diário		1			
<b>IVª PARTE- Tipos e características da motivação</b>					
7ª a) A motivação intrínseca: origem interna e pessoal; promove satisfação e autorrealização;					1
7ª b) A motivação extrínseca: origem externa, recompensas e punições externas.					1
<b>Vª PARTE- Benefícios da relação entre a descrição de cargos e a motivação dos colaboradores</b>					
8ª Estabelece Critérios para Avaliação de Desempenho e redução de rotatividade.					1
9ª Facilita o processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.					1
10ª Ajuda a realizar a promoção de um colaborador de acordo com as responsabilidades necessárias para o cargo.					1
<b>Totais- Respostas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>		<b>2</b>	<b>9</b>

Fonte: Elaborada Pelo Autor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este artigo científico intitulado “A Importância da Descrição de Cargos na Motivação dos Colaboradores, com estudo de caso no ISPSN”, foi elaborado tendo como bases, obras dos distintos autores, mencionados no corpo do artigo e por meio de dados adquiridos no estudo de caso no ISPSN.

Através dos argumentos explanados no Artigo, desde a fundamentação teórica ao estudo de caso, nos foi possível dar respostas ao problema e às questões de investigação. Onde por meio das contribuições de Chiavenato (2014; 2023), Pontes (2006 *Apud* Reis, 2007) e Arceno (2014 *Apud* Perassoli & Carvalho, 2017), conclui-se que a descrição de cargos é um documento que contém de forma organizada e detalhada, as responsabilidades, atribuições ou tarefas que cada ocupante de determinado cargo ou função deverá desenvolver no dia-a-dia, na organização. Por outro lado, com as menções de Robbins (2009), Ferreira, et. al (2011) e Java (2015 *Apud* Pinheiro, 2023), compreendemos que a motivação é multifacetada e está ligada a fatores internos (psicológicos, emocionais, volitivos- que expressam vontade) e externos (incentivos, recompensas, reconhecimento) que levam os indivíduos à realização de actividades.

Por meio do estudo de caso, foi possível concluir que a chefia no ISPSN, elabora a descrição de cargos, por meio do método de análise de documentos; e na percepção dos membros estudados (PTA, Direcção e Chefia e a Chefe do Gab. RH e Acção Social), à relação entre a descrição de cargos e a motivação, gera benefício para a organização como: estabelecer critérios para Avaliação de Desempenho e redução de rotatividade, facilita o processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e ajudar a realizar a promoção de um colaborador de acordo com as responsabilidades necessárias para o cargo; e para os colaboradores: a descrição de cargos melhora ou aumenta a motivação para o trabalho e aumenta a confiança e a segurança no trabalho.

Portanto, a descrição de cargos é mais do que uma ferramenta administrativa ou de gestão, é um instrumento de motivação para os colaboradores, quando bem elaborada e analisada. A elaboração cuidadosa e atualizada da descrição de cargos, é crucial na salvaguarda das actividades prestadas na organização. Entretanto, para finalizar o nosso estudo e garantir a concretização de todos os objectivos específicos, a seguir apresentaremos as recomendações,

sobre as práticas que visam otimizar a descrição de cargos para melhorar a motivação dos colaboradores.

### **5.1.Recomendações**

a) Actualização periódica da descrição de cargos: envolve um trabalho rigoroso e detalhado, para se evitar ambiguidades nos cargos;

b) Alinhar a descrição de cargos aos objectivos organizacionais: levar sempre em consideração, os objectivos estratégicos da organização no âmbito da elaboração;

c) Criação de mecanismos para monitorar o cumprimento das funções descritas nos cargos: envolve dedicação por meio dos chefes de linha e de *staff*, para salvaguardar o cumprimento das funções estabelecidas nos cargos;

d) Investir na aplicação dos métodos mistos, na elaboração da descrição dos cargos: pois estes são os mais completos e ajudam a identificar da melhor maneira possível, os pontos fortes e fracos de cada cargo ou função;

e) E incluir os colaboradores na revisão das descrições dos seus cargos ou funções: a participação dos colaboradores na elaboração de seus cargos ou funções, sobretudo os mais competentes, gera o sentimento de pertença nos mesmos e conseqüentemente sentem-se valorizados, o que os deixa ainda mais motivados com o trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adriano, T. F. (2023). Formação Profissional como base do Desenvolvimento dos Colaboradores dentro da Organização: Estudo de Caso ISPSN.
- Calala, N. S. (16 de Junho de 2025). Número de Funcionários do ISPSN. (C. N. Nguenjo, Entrevistador) Huambo.
- Câmara, P. F. (2007). *Dicionário de Recursos Humanos*. Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4 ed.). São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I. (2023). *Recursos Humanos- O capital humano das organizações* (11<sup>a</sup> ed., Vol. 2). São Paulo- Basil: Atlas.
- Chipaco, E., Boio, F. Z., & Carvalho, M. A. (2024). *Manual Geral de Descritivo de Funções*. Huambo: Instituto Superior Politécnico Sol Nascente- A Escola do Huambo- Inovação e Liderança.
- Dessler, G. (2014). *Administração de Recursos Humanos* (3 ed.). Pearson Universidades.
- Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fontes, A. B. (2010). *Cargos e salários: uma abordagem prática* (1 ed.). Atlas.
- Fontes, J. M. (2018). *Clima Organizacional e Desempenho: Abordagens Práticas de Gestão*. Porto, Portugal.
- Girardi, D. M., & Dalmau, M. B. (2015). *Administração de Recursos Humanos II*. 3. Universidade Federal De Santa Catarina. Obtido de <http://biblioteca.unisced.edu.mz>
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- <https://www.ispsn.org/pagina/o-ispsn-escola-do-huambo>. (29 de Abril de 2025).

- Kumenda, J. S. (2025). Importância da Análise e Descrição de Cargos No Processo de Gestão de Pessoas. *Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica*.
- Perassoli, L. H., & Carvalho, E. A. (Março de 2017). Descrição de Cargos e Metodologia de Trabalho: Benefícios para organização e colaboradores. Brasil- Paraná: Uningá Review. Obtido de <http://revista.uninga.br>
- Pinheiro, J. P. (2023). Influência da Motivação na Produtividade dos Trabalhadores, no ISPSN-Huambo. p. 23.
- Pontes, B. R. (2010). *Administração de Cargos e Salários: Carreiras e Remuneração*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Reis, R. K. (2007). Análise e Descrição de Cargos do Núcleo Operacional da Empresa J. M. Reis Incorporações de Imóveis Ltda. 93. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional* (Vol. 6). Brasil- São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamento Organizacional*. Pearson Universidades.
- Silvestre, H. C., & Araújo, J. F. (2012). *Metodologia para a Investigação Social*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S. d. (2019). *Comportamento Humano nas Organizações*. Brasil: São Paulo: Atlas.
- Vilelas, J. M. (2020). *Investigação o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa-Portugal: Edições Sílabo.

O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do autor:

**“Constantino Navio Cambundo Nguenjo”**

# Apêndice nº1- Questionário - Pessoal Técnico e Administrativo

## “A Importância da Descrição de Cargos na Motivação dos Colaboradores: Estudo no ISPSN”

### Saudações Calorosas, caro Colaborador!

Este instrumento de recolha, tem como objectivo: Analisar a percepção dos colaboradores do ISPSN sobre a importância da descrição de cargos na motivação dos mesmos.

**Instruções:** Leia atentamente cada afirmação e assinale a opção que melhor representa a sua opinião, conforme a seguinte escala: (1) **Discordo Totalmente** (2) **Discordo** (3) **Neutro** (4) **Concordo** (5) **Concordo Totalmente**



**Iª PARTE- Dados Gerais** (Serão tratados apenas para fins académicos e científicos!):

**Cargo/Função** ( ) **Gênero:**( ) masculino ( ) Feminino

**Tempo de serviço no ISPSN:** ( ) Menos de 1 ano ( ) 1-3 anos ( ) 4-10 anos

### IIª PARTE- Compreensão sobre a descrição de cargos e motivação

1ª A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. \_\_\_\_\_

2ª A descrição de cargo é um documento com as informações principais sobre os cargos, que contém, no mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções. \_\_\_\_\_

3ª Motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. \_\_\_\_\_

4ª Motivação são forças internas ou externas para uma pessoa, que venha estimular o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certa direcção de acção. \_\_\_\_\_

### IIIª PARTE- Métodos de descrição de cargos

5ª Use por favor a escala: **1-Nunca 2- Pouco Frequente 3- Neutro 4-Frequente 5- Muito Frequente**

a) A chefia inclui os colaboradores na elaboração das descrições de cargos. \_\_\_\_\_

### IVª PARTE- Tipos e características da motivação

6ª Os tipos de motivação são: motivação intrínseca e extrínseca. Responda as alíneas:

a) A motivação intrínseca: origem interna e pessoal; promove satisfação e autorrealização; \_\_\_\_\_

b) A motivação extrínseca: origem externa, recompensas e punições externas. \_\_\_\_\_

### Vª PARTE- Benefícios da relação entre a descrição de cargos e a motivação dos colaboradores

7ª Saber claramente o que se espera de mim melhora minha motivação para o trabalho. \_\_\_\_\_

8ª Aumento da confiança e da segurança no trabalho. \_\_\_\_\_

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

Se quiser ter acesso aos resultados da investigação, pode nos contactar pelo:

Email: [constantino.nguenjo@ispsn.org](mailto:constantino.nguenjo@ispsn.org) WhatsApp: 930482842; Facebook: Constantino Nguenjo

## Apêndice nº2- Questionário - Chefe do Gabinete de RH e Acção Social

### “A Importância da Descrição Cargos na Motivação dos Colaboradores: Estudo no ISPSN”

#### Saudações Calorosas, Excelência Chef. Gab. RH e AS!

Este instrumento de recolha, tem como objectivo: Analisar a percepção dos colaboradores do ISPSN sobre a importância da descrição de cargos na motivação dos mesmos.

**Instruções:** Leia atentamente cada afirmação e assinale a opção que melhor representa a sua opinião, conforme a seguinte escala: (1) **Discordo Totalmente** (2) **Discordo** (3) **Neutro** (4) **Concordo** (5) **Concordo Totalmente**



#### Iª PARTE- Dados Gerais (Serão tratados apenas para fins académicos e científicos!):

**Gênero:**( ) masculino ( ) Feminino **Tempo de serviço no ISPSN:**( ) Menos de 1 ano ( ) 1-3 anos ( ) 4-10 anos

#### IIª PARTE- Compreensão sobre a descrição de cargos e motivação

1ª A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. \_\_\_\_\_

2ª A descrição de cargo é um documento com as informações principais sobre os cargos, que contém, no mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções. \_\_\_\_\_

3ª Motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. \_\_\_\_\_

4ª Motivação são forças internas ou externas para uma pessoa, que venha estimular o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certa direcção de acção. \_\_\_\_\_

#### IIIª PARTE- Métodos de descrição de cargos

5ª Use por favor a escala: **1-Nunca 2- Pouco Freqüente 3- Neutro 4-Freqüente 5- Muito Freqüente**

a)ª O RH participa ou assessora as descrições de cargos de todas as áreas do ISPSN. \_\_\_\_\_

6ª Dentre os diversos métodos, os mais comuns no ISPSN são:

a) entrevista directa \_\_\_\_\_ b) questionário \_\_\_\_\_ c) análise de documentos \_\_\_\_\_

d) observação directa \_\_\_\_\_ e) métodos mistos \_\_\_\_\_ f) diário \_\_\_\_\_

#### IVª PARTE- Tipos e características da motivação

7ª Os tipos de motivação mais verificados são: motivação intrínseca e extrínseca. Responda as alíneas:

a) A motivação intrínseca: origem interna e pessoal; promove satisfação e autorrealização; \_\_\_\_\_

b) a motivação extrínseca: origem externa, recompensas e punições externas. \_\_\_\_\_

#### Vª PARTE- Benefícios da relação entre a descrição de cargos e a motivação dos colaboradores

8ª Estabelece Critérios para Avaliação de Desempenho e redução de rotatividade. \_\_\_\_\_

9ª Facilita o processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. \_\_\_\_\_

10ª Ajuda a realizar a promoção de um colaborador de acordo com as responsabilidades necessárias para o cargo. \_\_\_\_\_

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

Se quiser ter acesso aos resultados da investigação, pode nos contactar pelo:

Email: [constantino.nguenjo@ispsn.org](mailto:constantino.nguenjo@ispsn.org) WhatsApp: **930482842**; Facebook: **Constantino Nguenjo**

## Apêndice nº3- Questionário - cargos de Direcção e Chefia

### “A Importância da Descrição de Cargos na Motivação dos Colaboradores: Estudo no ISPSN”

#### Saudações Calorosas, Excelência!

Este instrumento de recolha, tem como objectivo: Analisar a percepção dos colaboradores do ISPSN sobre a importância da descrição de cargos na motivação dos mesmos.

**Instruções:** Leia atentamente cada afirmação e assinale a opção que melhor representa a sua opinião, conforme a seguinte escala: (1) **Discordo Totalmente** (2) **Discordo** (3) **Neutro** (4) **Concordo** (5) **Concordo Totalmente**



#### Iª PARTE- Dados Gerais (Serão tratados apenas para fins académicos e científicos!):

**Gênero:**( ) masculino ( ) Feminino      **Tempo de serviço no ISPSN:**( ) Menos de 1 ano ( ) 1-3 anos ( ) 4-10 anos

#### IIª PARTE- Compreensão sobre a descrição de cargos e motivação

- 1ª A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. \_\_\_\_\_
- 2ª A descrição de cargo é um documento com as informações principais sobre os cargos, que contém, no mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções. \_\_\_\_\_
- 3ª Motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. \_\_\_\_\_
- 4ª Motivação são forças internas ou externas para uma pessoa, que venha estimular o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certa direcção de acção. \_\_\_\_\_

#### IIIª PARTE- Métodos de descrição de cargos

5ª Use por favor a escala: **1-Nunca 2- Pouco Frequente 3- Neutro 4-Frequente 5- Muito Frequente**

- a) A chefia elabora as descrições com o auxílio do RH. \_\_\_\_\_
- b) A chefia inclui os colaboradores na elaboração das descrições. \_\_\_\_\_
- 6ª Use por favor a mesma escala. Dentre os diversos métodos, os mais comuns no ISPSN são:
- a) entrevista directa \_\_\_\_\_      b) questionário \_\_\_\_\_      c) análise de documentos \_\_\_\_\_
- d) observação directa \_\_\_\_\_      e) métodos mistos \_\_\_\_\_      f) diário \_\_\_\_\_

#### IVª PARTE- Tipos e características da motivação

7ª Os tipos de motivação mais verificados são: motivação intrínseca e extrínseca. Use a escala da IIª Parte

- a) A motivação intrínseca: origem interna e pessoal; promove satisfação e autorrealização; \_\_\_\_\_
- b) a motivação extrínseca: origem externa, recompensas e punições externas. \_\_\_\_\_

#### Vª PARTE- Benefícios da relação entre a descrição de cargos e a motivação dos colaboradores

8ª Facilita o processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. \_\_\_\_\_

9ª Ajuda a realizar a promoção de um colaborador de acordo com as responsabilidades necessárias para o cargo.  
\_\_\_\_\_

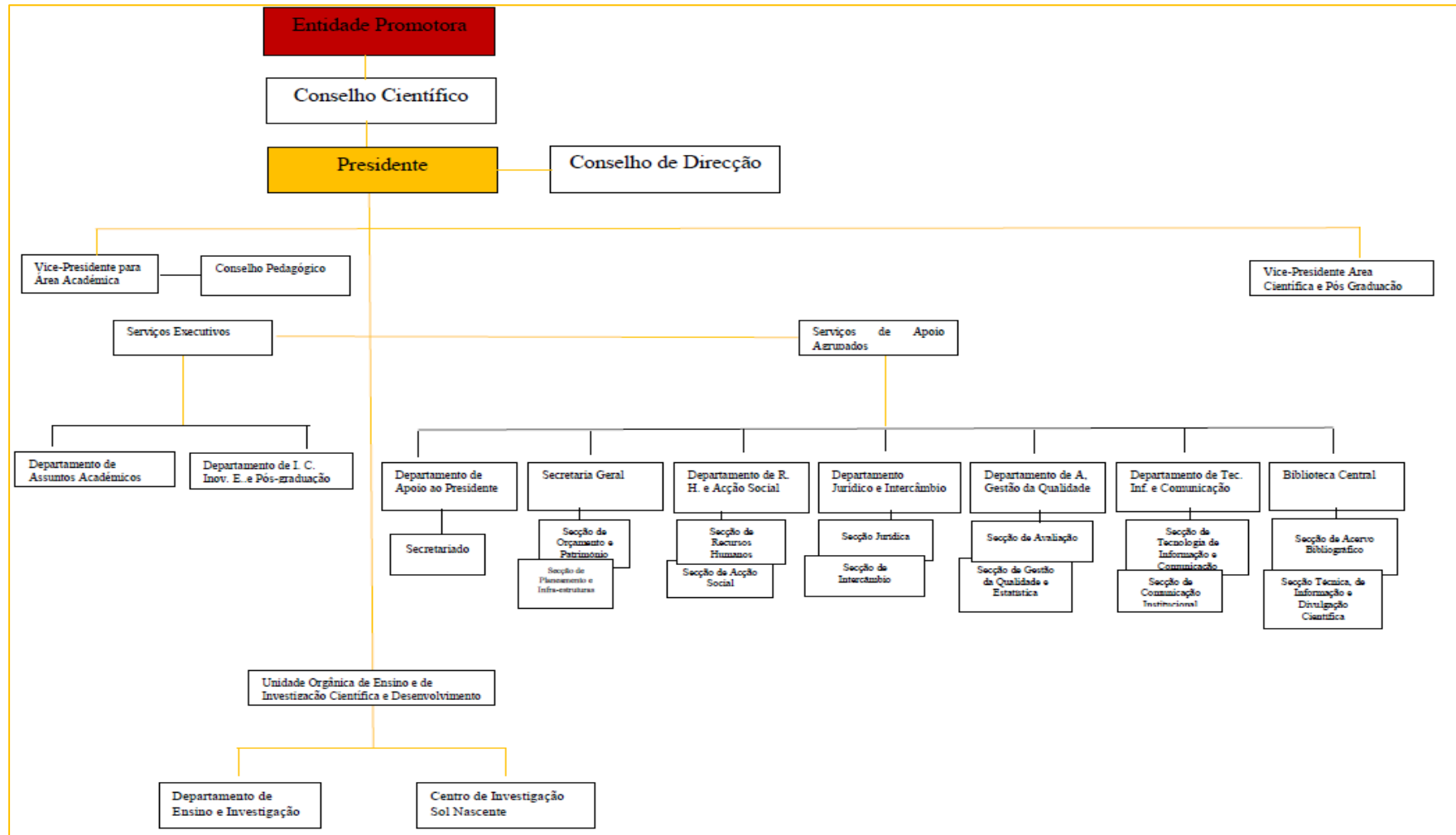
**Muito obrigado pela sua colaboração!**

Se quiser ter acesso aos resultados da investigação, pode nos contactar pelo:

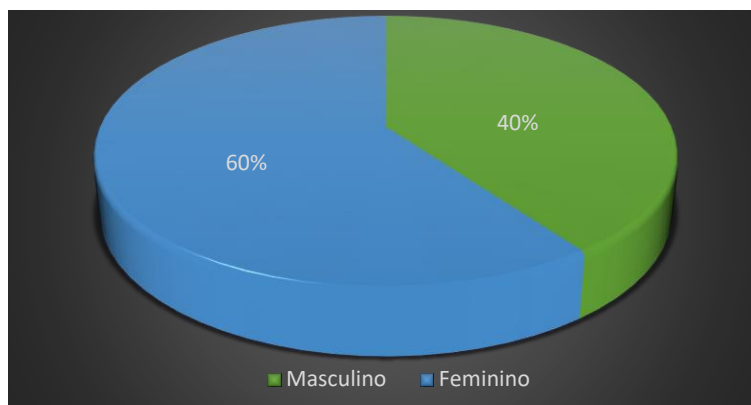
Email: [constantino.nguenjo@ispsn.org](mailto:constantino.nguenjo@ispsn.org)      WhatsApp: **930482842**; Facebook: **Constantino Nguenjo**

## ANEXOS:

### Anexo nº1- Organograma do ISPSN. Fonte: Manual Geral de Descritivo de Funções, 2024

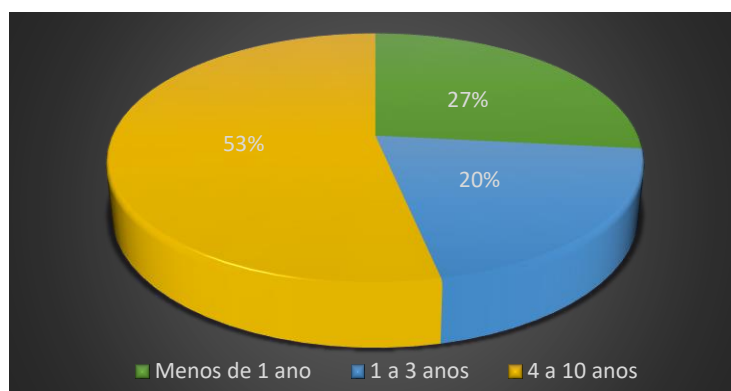


## Anexo nº 2: Gráfico 1- Gênero dos Colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor.

## Anexo nº3- Gráfico 2- Tempo de Serviço no ISPSN



Fonte: Elaborado pelo autor.

### Anexo nº4: Quadro 3 – Dados recolhidos aos membros de Direcção e Chefia

Afirmações	Discordo Totalmente	Discordo		Neutro	Concordo	Concordo Totalmente	Colabo Radores
<b>IIª PARTE- Compreensão sobre a descrição de cargos e motivação</b>							
1ª A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo					4		4
2ª A descrição de cargo é um documento com as informações principais sobre os cargos, que contém, no mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções.						4	4
3ª Motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta						4	4
4ª Motivação são forças internas ou externas para uma pessoa, que venha estimular o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certa direcção de acção					4		4
<b>IIIª PARTE- Métodos de descrição de cargos(1-Nunca 2- Pouco Frequente 3- Neutro 4-Frequente 5- Muito Frequente)</b>							
5ª a) A chefia elabora as descrições com o auxílio do RH.		1			3		4
5ª b) A chefia inclui os colaboradores na elaboração das descrições.	3	1					4
6ª a) entrevista directa		4					4
6ª b) questionário		3		1			4
6ª c) análise de documentos						4	4
6ª d) observação directa_		4					4
6ª e) métodos mistos		4					4
6ª f) diário		4					4
<b>IVª PARTE- Tipos e características da motivação</b>							
7ª a) A motivação intrínseca: origem interna e pessoal; promove satisfação e autorrealização;						4	4
7ª b) A motivação extrínseca: origem externa, recompensas e punições externas.						4	4
<b>Vª PARTE- Benefícios da relação entre a descrição de cargos e a motivação dos colaboradores</b>							
8ª Facilita o processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.						4	4
9ª Ajuda a realizar a promoção de um colaborador de acordo com as responsabilidades necessárias para o cargo.						4	4
<b>Totais- Respostas</b>	<b>3</b>	<b>21</b>		<b>1</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>4</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.