



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Progressão da Carreira no Setor Público

Estudo de Caso numa Câmara Municipal

Mariana Isabel Diogo Marques

Docente Orientadora:

Professora Especialista Marta Correia Sampaio

Santarém

2022



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Progressão da Carreira no Setor Público

Estudo de Caso numa Câmara Municipal

Mariana Isabel Diogo Marques

Dissertação de Mestrado submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre
em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Prof.^a Especialista Marta Correia

Sampaio

Santarém

2022

AGRADECIMENTOS

Aos meus Pais,

Por acreditarem, pelo apoio e pela compreensão da falta de tempo que por vezes tinha para lhes oferecer.

Ao meu Namorado,

Pelo apoio, motivação e por acreditar sempre em mim.

Aos meus Avós,

Pelo apoio.

Aos meus Amigos,

Que sempre me apoiaram e acompanharam nesta caminhada.

À Professora Marta,

Pela orientação e disponibilidade.

À Professora Raquel,

Pela ajuda na estatística e disponibilidade.

Resumo

Embora se tenha conhecimento de que existe progressão na carreira no setor público, muito pouco se sabe sobre como esta se processa. Este trabalho tem como objetivo compreender quais são os fatores que constituem este processo, desde as políticas de recursos humanos integradas na autarquia local à motivação dos seus funcionários e se desta forma, se sentem motivados a desenvolver-se profissionalmente e progredir na organização onde exercem funções. Este estudo de caso foi realizado numa câmara municipal, sendo a metodologia aplicada inquéritos por questionário e análise de documentos internos. Os resultados indicam que a progressão nesta organização nem sempre está alinhada com as práticas de Recursos Humanos existentes, sobressaindo a importância dada pelos colaboradores a que esse tipo de práticas tivesse maior impacto na sua progressão, o que sugere que a existência de uma gestão estratégica de recursos humanos nas políticas instituídas na organização, proporcionaria aos funcionários maior motivação para progredir internamente na sua carreira.

Palavras-chave: *Progressão de Carreira; Recursos Humanos; Motivação; Funcionários.*

Abstract

Although it is known that career progression exists in the public sector, very little is known about how it takes place. This work aims to understand what are the factors that make up this process, from the human resources policies integrated in the local authority to the motivation of its employees and whether they feel motivated to develop professionally and progress in the organization where they work. This case study was carried out in a city council, and the methodology applied was questionnaire surveys and analysis of internal documents. The results indicate that the progression in this organization is not always aligned with the existing Human Resources practices, highlighting the importance given by employees that this type of practices had a greater impact on their progression, suggesting that the existence of a strategic management of human resources in the policies instituted in the organization, would provide employees with greater motivation to progress internally in their career.

Keywords: *Career Progression; Human Resources; Motivation; Employees.*

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH	4
2.1.1. Políticas de Recursos Humanos	5
2.1.2. Gestão de Carreiras	9
2.1.2.1. Modelos de Gestão de Carreiras	10
2.1.2.2. Gestão de Carreiras na Função Pública	12
<i>Recrutamento e Seleção</i>	13
<i>Categorias de Carreira e Avaliação de Desempenho</i>	17
<i>Mobilidade</i>	20
2.2. MOTIVAÇÃO	22
2.2.1. Conceito de Motivação	22
2.2.2. Teorias da Motivação	23
2.2.2.1. Teoria das Necessidades	23
2.2.2.2. Teoria ERG	24
2.2.2.3. Teoria da Motivação – Higiene	24
2.2.2.4. Teoria de Crowding	25
2.2.2.5. Teoria X e Y	25
2.2.2.6. Meritocracia	26
3. METODOLOGIA.....	29
3.1. QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS	29
3.2. MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES.....	29
3.3. PROCEDIMENTOS	30
3.3.1. Tipo de Estudo	30
3.3.2. População e Amostra	30
3.3.3. Recolha de Dados	30
4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	33
4.1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA	33
4.1.1. Confiabilidade do Estudo	34
4.2. ANÁLISE DESCRITIVA	35
4.3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	46
5. CONCLUSÃO.....	51
5.1. CONCLUSÃO GERAL	51
5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PESQUISAS FUTURAS	52
Referências Bibliográficas	54
Anexos	59
Anexo 1 – Questionário	59

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1 – Conceitos associados à carreira no serviço público	12
Figura 2 – Pirâmide de Maslow	23
Figura 3 – Reconhecimento	44
Figura 4 – Progresso Profissional	44
Figura 5 – Responsabilidade	45
Figura 6 – Trabalho em si	45
Figura 7 – Capacidade de Autorrealização	46

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização Sociodemográfica da Amostra	33
Tabela 2 – Resumo do Estudo	34
Tabela 3 – Alpha de Cronbach	34
Tabela 4 – Progressão da Carreira no Setor Público	35
Tabela 5 – Qui – Quadrado: Progressão da Carreira	36
Tabela 6 – Motivos e Justiça da Progressão na Carreira.....	36
Tabela 7 – Qui – Quadrado: Motivo de Progressão na Carreira	37
Tabela 8 – Fatores Higiênicos	37
Tabela 9 – Teste Mann Whitney: Fatores Higiênicos	39
Tabela 10 – Teste Mann Whitney: Fatores Motivacionais	40
Tabela 11 – Progressão da Carreira vs Carreira Atual	41
Tabela 12 – Reconhecimento	42
Tabela 13 – Progresso Profissional	42
Tabela 14 – Responsabilidade	42
Tabela 15 – Trabalho em si	43
Tabela 16 – Capacidade de Autorrealização	43
Tabela 17 – Resumo das Hipóteses	49

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivos compreender de que forma se processa a progressão da carreira no município em estudo através das suas políticas/estratégias, e, simultaneamente compreender de que forma a motivação intrínseca e extrínseca afeta os funcionários a progredir na carreira.

Na atualidade, a gestão de Recursos Humanos tem uma perspetiva estratégica e sendo os colaboradores assumidos como “recursos estratégicos”, dado que os recursos e as competências originam “competitividade organizacional” e persuadem as organizações a definir políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talento (Boxall & Purcell, 2003; Macke & Genari, 2019 citado por Freitas, Lacerda, Santos, Alvarenga & Bizarrias, 2022)

De acordo com Marcondi (1999), a gestão estratégica de recursos humanos de uma organização deve contemplar a definição de políticas e diretrizes relativas aos recursos humanos, aumentando as competências dos funcionários, bem como do próprio órgão público. Não obstante, essas mesmas políticas, devem, focar-se no recrutamento eficiente e eficaz, para que os indivíduos contratados detenham as competências ambicionadas; no desenvolvimento profissional, para que os colaboradores se sintam motivados a melhorar a sua capacitação e o seu desempenho; na capacitação, para que estes aprimorem o seu desempenho profissional; numa estrutura de incentivos, através de, por exemplo, remunerações, benefícios e prémios, que demonstrem também, reconhecimento ao seu trabalho; e numa estrutura de avaliação que permita o controlo do seu desempenho, das carências de capacitação e que esteja associada à sua progressão.

Em meados de 1950 ocorreram modificações no panorama organizacional com a introdução da consideração pelas necessidades humanas e o bem-estar dos colaboradores (Schuster & Dias, 2016). Por conseguinte, começa a dar-se mais importância ao comportamento e à área humana e comportamental, que representam um papel fundamental na gestão de pessoas. Para Montana e Charnov (2003 citado por Schuster & Dias, 2016) a motivação corresponde a um processo de estimulação de um indivíduo, para que o seu comportamento se direcione na satisfação de uma necessidade ou no alcance de um objetivo desejado; enquanto Bateman e Snell (2006 citado por Schuster & Dias, 2016) consideram a motivação “(...) como as forças que direcionam, energizam e proporcionam os esforços de uma pessoa.”.

A relevância deste estudo está associada à escassez de informação sobre esta temática. Visto que, como mencionei anteriormente, é escassa a literatura sobre o estudo da progressão da carreira no setor público, bem como sobre a motivação dos seus funcionários neste sentido (Schepers et al., 2005), trazendo assim mais dados sobre a progressão de carreira no setor público, nomeadamente numa autarquia local.

A presente dissertação procura responder à questão de investigação “De que forma se sentem motivados os colaboradores com o processo de progressão da carreira instituído no município em estudo?”. A estrutura deste trabalho está organizada da seguinte forma: No primeiro capítulo introduz-se a problemática em estudo. No segundo capítulo, faz-se uma revisão da literatura, sobre as temáticas em análise, dividindo-se o capítulo em duas secções - a primeira abordando a gestão estratégica de recursos humanos, dando ênfase às políticas de recursos humanos e à gestão de carreiras e a segunda, a motivação enquanto conceito e as teorias de motivação relevantes para o estudo. No terceiro capítulo descreve-se a metodologia utilizada, apresentando-se a questão de pesquisa, o modelo de análise, as hipóteses e os procedimentos levados a cabo. No quarto capítulo apresentam-se os resultados e a discussão dos mesmos; finalmente, no quinto capítulo surge a conclusão geral.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A gestão estratégica de recursos humanos, pode ser entendida como a elaboração de políticas com a finalidade de aumentar as competências dos colaboradores (Marcondi, 1999). Posto isto, a gestão estratégica consiste numa discussão acerca das necessidades da organização, sendo definidas a missão, as macro e micro atividades, as metas a alcançar, isto é, tem como base um planeamento estratégico (Marcondi, 1999).

A competitividade no ambiente organizacional tem vindo a aumentar cada vez mais, dado que a gestão de recursos humanos se tem vindo a tornar essencial para atingir o triunfo nas organizações. A gestão estratégica de recursos humanos foca-se na “Visão Baseada em Recursos” afirmando que as competências profissionais possibilitam o alcance de vantagens competitivas (Kaufman et al., 2015 citado por Genari & Macke, 2018).

Neste sentido, esta temática insere-se nas decisões das práticas de Gestão de Recursos Humanos, ou seja, a organização e distribuição dos colaboradores na empresa, as atitudes dos indivíduos, tal como a eficácia dessas mesmas decisões ligadas às estratégias organizacionais e à competição no seio da organização (Prins et al., 2014 citado por Genari & Macke, 2018). Não obstante, é de referir a relevância das práticas de GRH “(...) que estão relacionadas com atividades específicas, políticas formais e filosofias, que objetivam a atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção de profissionais, que assegurem a eficácia e a sobrevivência organizacional.” (Tan & Nasurdin, 2011 citado por Genari & Macke, 2018).

Law e White (1998 citado por Genari & Macke, 2018), consideram os recursos humanos como um sistema de empenho, para atrair, reter e desenvolver pessoas competentes e eficazes na organização. É de realçar que para os autores, estes três fatores devem funcionar em conjunto de modo a conseguir uma vantagem competitiva sustentável. Estes três componentes estão inseridos em três premissas essenciais: colaboradores competentes não são, necessariamente, comprometidos com a organização; a retenção de pessoas está interligada com estratégias de compensação, que têm como finalidade a melhoria do nível de comprometimento dos indivíduos para com a organização; e a sustentação de vantagens competitivas depende do desenvolvimento de funcionários competentes e que estejam comprometidos com os objetivos organizacionais estabelecidos (Genari & Macke, 2018).

Em contrapartida, Wright e McMahan (citado por Rogers & Patrick, 2011) afirmam que a finalidade da gestão estratégica de recursos humanos é contribuir para o desempenho

organizacional, isto é, o desempenho financeiro, mais propriamente a criação de valor. Estes autores congregaram a gestão estratégica em diversos grupos, os resultados de recursos humanos, assentes na satisfação no trabalho, na rotatividade e no absentismo; os resultados organizacionais, que correspondem ao serviço, produtividade e qualidade; os resultados da contabilidade financeira, mais concretamente o lucro; e os resultados do mercado de capitais interligados ao crescimento, preço das ações e retornos. Concluindo assim, que as estratégias de recursos humanos tinham maior influência nos recursos humanos, em seguida nos resultados organizacionais, financeiros e do mercado de capitais.

Para que a gestão estratégica seja eficaz são essenciais vários fatores, sendo estes a definição de qual o objetivo das políticas de recursos humanos, que, por norma representam o alcance dos perfis ambicionados para desempenhar os cargos, e por consequência, a motivação e eficiência dos funcionários, alcançando assim os resultados pretendidos. Desde que, sejam definidos a missão, os objetivos e as metas da organização, subsiste a possibilidade de conseguir o perfil desejado (Marcondi, 1999).

Conforme Marcondi (1999), essas mesmas políticas, devem focar-se no recrutamento eficiente e eficaz, para que os indivíduos contratados detenham as competências ambicionadas; numa estrutura de carreira, para que os colaboradores se sintam motivados a melhorar a sua capacitação e o seu desempenho, ou seja, é relevante que a progressão da carreira esteja associada ao desempenho, às competências adquiridas, à capacitação, e à hipótese de serem imputadas novas responsabilidades; na capacitação, para que estes aprimorem o seu desempenho profissional; numa estrutura de incentivos, através de, por exemplo, remunerações, benefícios e prémios, que demonstrem também, reconhecimento ao seu trabalho; e numa estrutura de avaliação que permita o controlo do seu desempenho, das carências de capacitação e que esteja associada à sua progressão.

Posto isto, esta vertente dos recursos humanos encontrasse perante uma constante mudança e um mundo volátil. Aos recursos humanos diz respeito lidar com as inovações, mudanças e obstáculos, construindo políticas e estratégias para atrair, reter e desenvolver pessoas, porque os recursos humanos de uma empresa são os atores sociais que fazem a mesma elevar-se ao ponto de deter uma vantagem competitiva perante o mercado de negócios (Caldwell, 2018).

2.1.1. Políticas de Recursos Humanos

As políticas de recursos humanos têm por base a gestão, gestão esta que consiste na organização, planeamento, desenvolvimento, coordenação e controlo do desempenho

profissional dos funcionários, com a finalidade de atingir os objetivos estabelecidos pela empresa (Mayon et al., 2019).

Não obstante, é compreendida como a realização de ações com a finalidade de proporcionarem benefícios à empresa; “é o conjunto de atividades realizadas pelos seus membros para alcançar objetivos pessoais, empresariais e sociais.” (Mayon et al., 2019). Uma gestão de recursos humanos adequada ao contexto empresarial, permite um clima organizacional harmonioso, o qual possibilita uma atitude de empenho por parte dos colaboradores e a sua permanência. Contudo, a mesma não pode ser interpretada somente na relação dos indivíduos para com a empresa, tem de incidir, em conjunto, nas interações e integração de todos os membros que a compõem: fornecedores, clientes, colaboradores, pois todos detêm um papel de liderança.

– **Recrutamento e Seleção**

Caldwell e Anderson (2018) consideram que a identificação e seleção dos melhores talentos é um fator fulcral para o sucesso da empresa, para isso, é necessário que os colaboradores do departamento de Gestão de Recursos Humanos, avaliem coerentemente as carências da organização, identifiquem os fatores necessários para o sucesso do desempenho e desenvolvam medidas neste sentido.

Segundo França (2007 citado por Antunes, Nascimento, Toledo, & Cunico, 2016), subsistem dois tipos de recrutamento nas organizações, o interno e o externo. O interno corresponde à procura de candidatos no ceio da organização, o que se traduz num melhor desempenho destes, pois irá existir a oportunidade de mudança e um reconhecimento do seu trabalho. Esta forma de recrutamento terá menor custo para a empresa e considerasse mais vantajosa a nível de tempo, visto que a empresa já conhece os candidatos e percebe de forma mais eficaz qual o perfil que melhor se encaixa.

Por sua vez, o externo além dos gastos e tempo de espera para a seleção do candidato, tem de ser realizado de forma precisa para enquadrar o perfil indicado na vaga. Não obstante, atrai novos recursos para a organização e funciona como o “marketing da organização”, salientando os seus benefícios, o que torna a empresa mais atraente para os candidatos (Elgenneni, 2009 citado por Antunes et al., 2016).

Werther e Davis (1983 citado por Antunes et al., 2016), afirmam que o processo da seleção funciona como um filtro para eleger os candidatos que preenchem as necessidades da organização. Deve conter, formulários de emprego para eliminar os candidatos que não

cumprem os requisitos propostos; testes, para avaliar as suas competências; e entrevistas, que contenham um plano de perguntas e respostas para observar as reações dos candidatos.

Para finalizar, nos órgãos públicos, a principal forma de recrutamento é o concurso público, e carecem de ser efetuados com pouco intervalo temporal, a fim de que não surjam grupos com faixas etárias desfasadas, facilitando o relacionamento e o trabalho em equipa. Como tal, os concursos são formalizados com um “número pré-determinado” de vagas e um prazo de encerramento definido, selecionando o melhor candidato para o cargo. Esta metodologia restabelece sistematicamente os quadros públicos, fortifica as carreiras, evita as diferenças de idades entre gerações, promove o desenvolvimento de novas políticas públicas e motiva os funcionários inseridos na organização (Marcondi, 1999).

– **Desenvolvimento das carreiras**

É necessária uma estrutura de progressão adequada para as carreiras, visto que esta define a forma e os incentivos ao desenvolvimento profissional. A ascensão do ator social deve estar relacionada com o desenvolvimento das suas competências, à formação, ao desempenho, ao processo de avaliação e à possibilidade de deter novas responsabilidades. Sendo que, os tópicos acima mencionados estão relacionados com as ações de capacitação (Marcondi, 1999).

Para que tal situação ocorra, Silva, Bispo e Ayres (2019), retratam que atualmente está introduzido um novo “modelo de carreira”, este modelo é possível através da articulação do desenvolvimento de competências dos indivíduos com o planeamento da carreira com políticas de planeamento de recursos humanos, formação contínua, avaliação de desempenho e programas de desenvolvimento para acesso a cargos mais elevados.

– **Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho traduz-se numa avaliação por parte da empresa para verificar se os colaboradores estão a atingir os objetivos propostos. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006 citado por Silva & Moitinho, 2017) salientam que “(...) a avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos dos quais dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível (...)”.

A finalidade desta avaliação não é prejudicar os colaboradores, mas sim perceber qual a sua produtividade. Se for positiva, deve ser recompensada, em contrapartida, caso seja negativa, deve ser corrigida com formação.

Consequentemente, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que contém extrema relevância na gestão estratégica de recursos humanos. E, após realizarmos uma pesquisa, foi possível verificar que há sete métodos de avaliação de desempenho, a autoavaliação, avaliação 360°, avaliação por objetivos, avaliação por competências, avaliação da equipa, avaliação por escala gráfica e a avaliação da liderança.

De acordo com Caldwell e Anderson (2018) são três os fatores sobre os quais deve incidir uma avaliação de desempenho para ser bem-sucedida:

- Estabelecer os resultados que se querem atingir, deve ser precisa a missão e o propósito da organização para, posteriormente, se definirem resultados específicos. A missão é estabelecida com base nos objetivos a atingir em tempos mensuráveis, esse mesmo objetivos consistem em objetivos de implementação específicos, ou seja, tarefas a serem realizadas, recursos fornecidos e responsabilidade atribuída;

- Identificar o que medir, pois os componentes que estão a ser avaliados devem estar relacionados com as metas a serem alcançadas no cumprimento da missão;

- Melhorar os resultados de desempenho, focando numa melhoria e aprendizagem contínua, visto que se deve apostar na formação dos colaboradores para se tornarem mais eficazes em consequência, aumentar a satisfação dos clientes, a produtividade e o comprometimento dos funcionários para com a empresa.

A gestão de desempenho é “(...) um processo comportamental que envolve os funcionários para compreender e aprender mais sobre o desempenho, objetivos e causas de problemas. Num mundo onde a competição global impacta virtualmente todas as organizações do setor privado, a luta para ser competitivo e para aprender a melhorar constantemente são desafios enfrentados por todas as organizações (Caldwell & Anderson, 2018).

– Capacitação

A política de capacitação constitui-se como um fator essencial no que concerne ao processo de recrutamento do perfil ideal para enquadrar os recursos humanos de um órgão público. Além de que, complementa a avaliação de desempenho, na medida em que os funcionários obtêm com as ações de treino e formação, mais capacidades.

Como refere Lucas (2015 citado por Jovanelli et al., 2020), a Gestão por Competências é definida como um modelo de gestão estratégica e planeada, que possibilita a definição de

políticas organizacionais que a empresa deve contemplar para aferir os seus objetivos. Desta forma, através do apuramento das competências organizacionais, é possível elaborar um planeamento sobre as competências humanas, existindo assim um planeamento estratégico.

Após o planeamento das competências são compreendidas as necessidades da empresa para atingir as suas metas e, posteriormente, são estabelecidos os programas de formação dos quais tanto os colaboradores como a própria organização carecem. Assim, a Gestão por Competências pode ser considerada como “(...) um instrumento de mudança cultural e um meio de propiciar mais flexibilidade, adaptabilidade e espírito corporativo às instituições.” (Mello & Filho, 2010 citado por Jovanelli et al., 2020).

Nesta linha de pensamento, o órgão público não se deve focar numa única forma de formação, mas sim diversificar a forma como os funcionários adquirem competências, de modo que sejam mais recorrentes e com isto, que exista um maior número de indivíduos a aperfeiçoar as suas habilidades. Podem ser mencionados inúmeras formas, tais como o “coaching”, que compreende o acompanhamento de um funcionário durante a execução das suas tarefas diárias, num curto espaço de tempo; a realização de formações à distância, nomeadamente nas funções operacionais, através de manuais de normas e procedimentos que detenham a descrição da concretização de atividades (Marcondi, 1999).

2.1.2. Gestão de Carreiras

Para que exista uma gestão de carreiras é fundamental que subsista uma gestão de pessoas, e, por gestão de pessoas pressupomos uma gestão por competências. A gestão de pessoas deve basear-se em fatores como, o estabelecimento de parâmetros para o recrutamento de colaboradores, fundamentado com as competências imprescindíveis na organização; a definição de especificações em prol da conceção de carreiras que motivem o desempenho e o desenvolvimento profissional; a elaboração de uma estrutura de avaliação do desempenho que possibilite tanto a correlação do funcionário à empresa como as suas necessidades de formação; a determinação de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que permita o aperfeiçoamento contínuo do quadro de pessoal; a definição de uma estratégia de redistribuição e realocação de colaboradores, conciliável com os perfis fundamentais à empresa (Schikmann, 2010 citado por Silva, Bispo & Ayres, 2019).

Por sua vez, a gestão da carreira consiste na avaliação da apropriação da estrutura de carreiras e cargos a que a instituição está interligada. Bem como, na implementação de

programas em benefício do desenvolvimento dos funcionários, melhorando continuamente as suas competências (Schikmann, 2010 citado por Silva, Bispo & Ayres, 2019).

Não obstante, a gestão da carreira está intrinsecamente conectada com a missão e a visão da organização. A missão caracteriza-se como o propósito da unidade de gestão de pessoas, enquanto a visão refere-se ao reconhecimento, em como esta ambiciona ser diferenciada; seguidamente, definem-se os princípios da gestão de pessoas, assentes nos valores e crenças comuns aos colaboradores que direcionam o seu desempenho profissional e orientam a determinação dos procedimentos da gestão de pessoas; posteriormente, estabelecem-se os objetivos representam os objetivos da área de gestão de pessoas e orientam a elaboração de estratégias que auxiliam o gestor na sua atuação; finalmente, constituem-se as orientações da política de gestão de pessoas que direcionam o gestor sobre o “ (...) seu papel na organização no desenvolvimento de competências, na implementação de programas, no estabelecimento de indicadores ou critérios ligados à área de gestão de pessoas ou ainda, a consolidação de alguma estratégia.” (Schikmann, 2010 citado por Silva et al, 2019).

- 2.1.2.1. Modelos de Gestão de Carreiras

Um modelo de competências estabelece as competências tanto da empresa como dos colaboradores nesta inserida, em prol de serem atingidos os objetivos estabelecidos. Os modelos de competências são adotados pelas empresas a fim de desenvolver, avaliar e planejar estratégias a nível individual e organizacional (MILLS et al., 2002; RUANO, 2003; CARBONE, 2005 citado por Munck, de Souza, Castro & Zagui, 2011).

Em meados dos anos 70 começaram a ser concebidos modelos de competências, conquanto a sua instrumentalização só se iniciou nos anos 80, como dissolução à limitação dos modelos de gestão de pessoas presentes na época que se tornaram inadequados perante os novos desafios da modernidade. Desenvolvem-se, portanto, a partir dessa data modelos de gestão com base em competências, que fornecem uma panóplia de instrumentos e conceitos para sustentar os objetivos da empresa, do mesmo modo que direcionam os funcionários a alcançar os mesmos (Caetano, Vala, 2000 citado por Pedro, 2014). Estes modelos podem ser definidos como flexíveis, na medida em que se adaptam a diversas situações organizacionais e possibilita a adequação de uma função ao colaborador, consoante as suas características individuais.

O “Método de Avaliação de Competência Profissional” é o modelo de destaque, dado que todos os outros são considerados variantes do mesmo. Este modelo utiliza métodos metódicos e “(...) determina quais as competências que potenciam performances elevadas e que distingue

esse desempenho das médias dos desempenhos” (Dubois, 1993 citado por Pedro, 2014). Fundamentasse num método analítico que indica quais as competências que proporcionam a diferenciação entre um desempenho médio e um desempenho superior através de entrevistas a respeito do desempenho profissional. Obtém-se um resultado pelo meio das competências identificadas no grupo em conjunto com as entrevistas, de modo a compreender as “competências críticas” que permitem um alto desempenho, de onde deriva os fundamentos para designar as competências. Todavia, quando as mesmas são reconhecidas, constrói-se um modelo de competências de trabalho que irá servir de base para afirmar se as competências identificadas se adequam às funções para o qual foi concebido.

Por sua vez, o “Método de Avaliação de Competências de Trabalho Modificado” difere do modelo mencionado anteriormente no método de realizar as entrevistas. Ao invés, de serem realizadas presencialmente, estas são descritas ou gravadas pelos entrevistados, sendo em seguida enviadas ao entrevistador. Proporcionando assim reconstruir experiências profissionais para interpretar o que pode ser aperfeiçoado (Spencer, 1993 citado por Pedro, 2014).

Em contrapartida, o “Método do Modelo de Competência de Trabalho Flexível” afirma-se como a verificação das competências que a organização carece para obter um desempenho de primazia, utilizando cenários atuais e futuros sobre a organização e função em questão (Pedro, 2014).

Conquanto, o “Método Genérico de Sobreposição de Modelos” retrata um modelo de competências já incutido na organização, que subsequentemente é ajustado conforme a função e organização para a qual é ambicionado. Segundo Spencer e Spencer (1993, citado por Pedro, 2014) um modelo já existente reflete-se como benéfico, posto que, é simplesmente modificado dadas metas organizacionais estabelecidas, evitando assim um custo acrescido.

Para finalizar, o modelo “Método do Modelo Genérico Personalizado” sustentasse na investigação de competências genéricas que tenham a capacidade de eleger atores sociais com elevado desempenho organizacional na sua função. As competências são perçecionadas consoante a função e o contexto organizacional. Este modelo tem incutido uma estrutura de competência específicas, que definem os indivíduos com “performances de sucesso” (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2005 citado por Pedro, 2014).

McLagan (1997 citado por Munck et al., 2011) menciona que é fundamental estabelecer o cenário adequando para o desenvolvimento de um modelo de competências. Deste modo, é essencial responder a algumas perguntas “Qual será o avanço promovido pelo modelo de

competências? Quais as informações necessárias para o seu desenvolvimento? Qual o seu conteúdo? Como definir uma competência? Quem deveria estar envolvido no processo? O que fazer quando as adversidades exigem competências que entram em conflito com o modelo estabelecido? Como introduzi-lo nas pessoas da organização?” (McLagan, 1997 citado por Munck et al., 2011).

- 2.1.2.2. Gestão de Carreiras na Função Pública

A carreira, no setor público, pode ser definida como “mobilidade pessoal”, ou seja, a pessoa ascender na sua carreira profissional; ou, carreira como estabilidade económica, uma profissão. Diz respeito, deste modo, a progressões ou ascensões que assentam em critérios como mérito ou antiguidade (Silva et al., 2019).

Determinados fatores, devem estar presentes no conceito de carreira, tais como o conhecimento pessoal, sabermos quais são as nossas capacidades e restrições; adquirir conhecimento pessoal e profissional para obtenção de objetivos e deter um know-how elevado.

Segundo Bergue (2010, citado por Silva et al., 2019), o conceito de carreira no setor público, envolve “um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências requeridas para ascensão”. A carreira, na administração pública, relaciona-se com à progressão dos funcionários em níveis mais elevados da função pública. As carreiras podem ser equiparadas a um modo de estabelecimento dos cargos públicos, tendo estas oportunidade de ascender e progredir, aumentando assim o grau de responsabilidade e renumeração (Silva et al., 2019).

Figura 1 - Conceitos associados à carreira no serviço público

Cargos e empregos públicos	Correspondem a esferas de competência funcional integradas por um conjunto de atribuições e responsabilidades passíveis de serem atribuídas aos servidores neles investidos, dotados de denominação própria, número certo de vagas e retribuições pecuniárias estabelecidas, conforme os estágios da correspondente carreira.
Promoção	Evolução do servidor nos níveis e nas classes da carreira, processada por antiguidade ou merecimento, observando-se, nesse caso, os critérios de qualificação e eficiência funcional.

Níveis	Também são gradientes remuneratórios vinculados a um cargo, cuja progressão é, em geral, associada à aquisição de diferenciais no grau de escolaridade e habilitação por parte do servidor.
Classes	Correspondem a gradientes remuneratórios vinculados a um cargo, cujo avanço é determinado pelo desempenho do servidor segundo critérios e eficiência funcional.
Eficiência funcional	Envolve um processo de aferição e está associada ao desempenho do agente público no exercício do cargo por meio de um processo formal regulamentado pelo órgão público.
Qualificação funcional	Está associada à aquisição de títulos, habilidades ou competências específicas definidas como requisitos essenciais de promoção nos níveis da carreira e fixadas no desenho do cargo.

Fonte: Silva et al.,2019

Assim, no ponto em seguida, o presente estudo irá focar-se nas Leis que fundamentam a gestão de carreiras no setor público. Mais concretamente, no processo de recrutamento e seleção, dando ênfase ao concurso público e as restantes formas de progressão na carreira no setor público, sendo estas a mobilidade e a avaliação de desempenho.

Por meio de decisão constitucional, a ocupação de um emprego público é constituída, por norma, através de um concurso público.

- *Recrutamento e Seleção*

Lei n.º 12-A/2008

Artigo 33.º

Publicitação dos resultados dos métodos de seleção

1 - A publicitação dos resultados obtidos em cada método de seleção intercalar é efetuada através de lista, ordenada alfabeticamente, afixada em local visível e público das instalações da entidade empregadora pública e disponibilizada na sua página eletrónica.

2 - Os candidatos aprovados em cada método são convocados para a realização do método seguinte pela forma prevista no n.º 3 do artigo 30.

Após a realização das provas que compõem o concurso público, é publicada uma lista das classificações dos candidatos, quer na entidade pública, quer no site correspondente da mesma, de modo a ser público e estar disponibilizado a toda a população do local autárquico.

Artigo 34.º

Ordenação final dos candidatos

1 - A ordenação final dos candidatos que completem o procedimento, com aprovação em todos os métodos de seleção aplicados, é efetuada de acordo com a escala classificativa de 0 a 20 valores, em resultado da média aritmética ponderada das classificações quantitativas obtidas em cada método de seleção.

2 - A lista de ordenação final dos candidatos aprovados, referidos no número anterior, é unitária, ainda que, no mesmo procedimento, lhes tenham sido aplicados diferentes métodos de seleção.

3 - A lista de ordenação final a que se refere o número anterior é elaborada no prazo de 10 dias úteis após a realização do último método de seleção.

A ordenação final, como é definida, é elaborada com uma escala de 0 a 20 valores com o auxílio de uma escala aritmética. Apesar de todas as fases de provas a que os candidatos são submetidos, só é tido em consideração a avaliação quantitativa final. Esta, é concebida no prazo de 10 dias úteis, posteriores à cessão das provas de avaliação.

Artigo 35.º

Crítérios de ordenação preferencial

1 - Em situações de igualdade de valoração, têm preferência na ordenação final os candidatos que: a) Se encontrem na situação prevista no n.º 1 do artigo 99.º do Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, aprovado pela Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro; b) Se encontrem em outras situações configuradas pela lei como preferenciais.

2 - A ordenação dos candidatos que se encontrem em igualdade de valoração e em situação não configurada pela lei como preferencial é efetuada, de forma decrescente: a) Em função da valoração obtida no primeiro método utilizado; b) Subsistindo o empate, pela valoração sucessivamente obtida nos métodos seguintes, quando outra forma de desempate não tenha sido fixada na publicitação do procedimento.

Quando ocorre um empate na valoração, têm preferência na ordenação, os candidatos que se encontrem em mobilidade na categoria ou na mesma atividade, dentro do mesmo órgão ou serviço, ou os candidatos que sejam enquadrados noutra lei preferencial. Por outro lado, se não existir possibilidade de aplicação de qualquer outra lei preferencial, a ordenação dos candidatos é efetuada de forma decrescente, sustentada pelos valores obtidos na primeira prova de avaliação.

Artigo 36.º

Audiência dos interessados e homologação

1 - À lista unitária de ordenação final dos candidatos aprovados, bem como às exclusões do procedimento ocorridas na sequência da aplicação de cada um dos métodos de seleção é aplicável, com as necessárias adaptações, o disposto nos n.os 1 e 3 do artigo 30.º e nos n.os 1 a 5 do artigo 31.º

2 - No prazo de cinco dias úteis após a conclusão da audiência dos interessados, a lista unitária de ordenação final dos candidatos aprovados, acompanhada das restantes deliberações do júri, incluindo as relativas à admissão e exclusão de candidatos, ou da entidade responsável pela realização do procedimento, é submetida a homologação do dirigente máximo do órgão ou serviço que procedeu à sua publicitação.

3 - No caso previsto no n.º 7 do artigo 21.º, bem como quando o dirigente máximo seja membro do júri, a homologação da lista é da responsabilidade do membro do Governo que detém os poderes de direção, superintendência ou tutela sobre o órgão ou serviço.

4 - Os candidatos, incluindo os que tenham sido excluídos no decurso da aplicação dos métodos de seleção, são notificados do ato de homologação da lista de ordenação final.

5 - A notificação referida no número anterior é efetuada pela forma prevista no n.º 3 do artigo 30.º

6 - A lista unitária de ordenação final, após homologação, é afixada em local visível e público das instalações da entidade empregadora pública e disponibilizada na sua página eletrónica, sendo ainda publicado um aviso na 2.ª série do Diário da República com informação sobre a sua publicitação.

Concluído o prazo de cinco dias úteis, seguidamente à audiência dos interessados, a lista de ordenação final dos candidatos aprovados é submetida para homologação. Os candidatos, que sejam selecionados ou não são notificados e mesma, é publicada num local visível, tanto na entidade pública, como no site correspondente e na 2.ª série do Diário da República.

Artigo 37.º

Recrutamento

1 - O recrutamento opera-se nos termos previstos na alínea d) do n.º 1 do artigo 54.º e no artigo 55.º da LVCR.

2 - Não podem ser recrutados candidatos que, apesar de aprovados e ordenados na lista unitária de ordenação final, se encontrem nas seguintes situações: a) Recusem o recrutamento; b) Recusem o acordo ou a proposta de adesão a um determinado posicionamento remuneratório proposto pela entidade empregadora pública; c) Apresentem documentos inadequados, falsos ou inválidos que não comprovem as condições necessárias para a constituição da relação jurídica de emprego público; d) Apresentem os documentos obrigatoriamente exigidos fora do prazo que lhes seja fixado pela entidade empregadora pública; e) Não compareçam à outorga do contrato ou à aceitação, no prazo legal, por motivos que lhes sejam imputáveis.

3 - Os candidatos que se encontrem nas situações referidas no número anterior são retirados da lista unitária de ordenação final.

No que diz respeito ao recrutamento, não podem ser recrutados, mesmo que aprovados, candidatos que renunciem o recrutamento, a proposta efetuada, detenham documentos em sua posse, falsos ou inválidos, ou até mesmo que não estejam em validade, bem como que não se apresentem na assinatura do contrato. Posto isto, os candidatos anteriormente mencionados, são retirados da lista de ordenação final.

Artigo 38.º

Cessação do procedimento concursal

1 - Sem prejuízo do disposto no n.º 1 do artigo 40.º, o procedimento concursal cessa com a ocupação dos postos de trabalho constantes da publicitação ou, quando os postos não possam ser totalmente ocupados, por: a) Inexistência ou insuficiência de candidatos à prossecução do procedimento; b) Falta de acordo na negociação do posicionamento remuneratório entre a entidade empregadora pública e os candidatos constantes da lista unitária de ordenação final.

2 - Excecionalmente, o procedimento concursal pode, ainda, cessar por ato devidamente fundamentado da entidade responsável pela sua realização, homologado pelo respetivo membro do Governo, desde que não se tenha ainda procedido à notificação da lista de ordenação final aos candidatos, no âmbito da audiência dos interessados.

Sucede-se a dissolução do procedimento concursal aquando, as ofertas de emprego público são preenchidas ou quando as mesmas não podem ser ocupadas na sua totalidade, os candidatos não são suficientes para ocupar as mesmas, não é consensual o acordo entre a entidade empregadora e o candidato. Pode igualmente cessar, por decisão do membro do Governo a que concerne o mesmo.

- *Categorias de Carreira e Avaliação de Desempenho*

Lei n.º 35/2014

Artigo 88.º

Enumeração e caracterização das carreiras gerais

1 - São gerais as carreiras de:

- a) Técnico superior;
- b) Assistente técnico;
- c) Assistente operacional.

2 - A caracterização das carreiras gerais, em função do número e designação das categorias em que se desdobram, dos conteúdos funcionais, dos graus de complexidade funcional e do número de posições remuneratórias de cada categoria, consta do anexo à presente lei, da qual faz parte integrante.

3 - A previsão, nos mapas de pessoal, de postos de trabalho que devam ser ocupados por coordenadores técnicos da carreira de assistente técnico depende da existência de unidades orgânicas flexíveis com o nível de secção ou da necessidade de coordenar, pelo menos, 10 assistentes técnicos do respetivo setor de atividade.

4 - A previsão, nos mapas de pessoal, de postos de trabalho que devam ser ocupados por encarregados gerais operacionais da carreira de assistente operacional depende da necessidade de coordenar, pelo menos, três encarregados operacionais do respetivo setor de atividade.

5 - A previsão, nos mapas de pessoal, de postos de trabalho que devam ser ocupados por encarregados operacionais da carreira de assistente operacional depende da necessidade de coordenar, pelo menos, 10 assistentes operacionais do respetivo setor de atividade.

Na função pública, mais concretamente nas autarquias locais, subsistem três graus de carreira, os técnicos superiores, os assistentes técnicos e os assistentes operacionais, estando apresentados por ordem decrescente de responsabilidade. Os postos de trabalho desempenhados por assistentes técnicos, dependem da subsistência de unidades orgânicas ou da carência de dez assistentes técnicos em determinada função pública; tal como, os postos de trabalhos relativos a assistentes operacionais estão intrinsecamente relacionados com a necessidade de organização de três encarregados operacionais da mesma atividade; e, finalmente, os técnicos superiores são colocados consoante a necessidade da função e quando os atores sociais detêm o curso superior correspondente.

Artigo 89.º

Avaliação do desempenho

1 - Os trabalhadores estão sujeitos ao regime de avaliação do desempenho constante do diploma próprio referido na alínea a) do artigo 5.º

Todos os funcionários que pertencem ao órgão público estão subordinados à avaliação de desempenho presente no mesmo.

Artigo 90.º

Princípios da avaliação do desempenho

1 - O regime de avaliação do desempenho dos trabalhadores rege-se pelos seguintes princípios:

- a) Orientação para resultados, promovendo a excelência e a qualidade;
- b) Universalidade, assumindo-se como um sistema transversal a todos os serviços, organismos e trabalhadores da Administração Pública;
- c) Responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos trabalhadores para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais;
- d) Reconhecimento e motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito;
- e) Transparência e imparcialidade, assentando em critérios objetivos, regras claras e amplamente divulgadas.

A avaliação de desempenho vigente na organização pública assente em determinados fatores, tais como o alcance das metas estabelecidas, a transversalidades a todos os postos e serviços, o desenvolvimento e aperfeiçoamento do desempenho profissional dos funcionários, a valorização desse mesmo desempenho e a neutralidade dos valores avaliados.

Artigo 91.º

Efeitos da avaliação do desempenho

1 - Para além dos efeitos previstos no diploma que a regulamenta, a avaliação do desempenho dos trabalhadores tem os efeitos previstos na presente lei em matéria de alteração de posicionamento remuneratório na carreira, de atribuição de prémios de desempenho e efeitos disciplinares.

A avaliação de desempenho vigente no setor público é regulamentada pelo SIADAP, mais concretamente, o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração

Pública, determinado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Este sistema tem como base a gestão da administração pública centralizada nos objetivos propostos pela organização.

O presente sistema utiliza indicadores de medição decretados através da perspicuidade e equidade. Neste sentido, é composto por três segmentos, o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1); o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2); e o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3).

Conquanto, a Portaria n.º 359/2013, de 13 de dezembro, concedeu aprovação aos protótipos de fichas aplicadas no processo avaliativos dos responsáveis e colaboradores públicos, assim como as listas de competências.

- *Mobilidade*

Artigo 92.º

Situações de mobilidade

1 - Quando haja conveniência para o interesse público, designadamente quando a economia, a eficácia e a eficiência dos órgãos ou serviços o imponham, os trabalhadores podem ser sujeitos a mobilidade.

2 - A mobilidade é devidamente fundamentada e pode abranger:

- a) Mobilidade dentro da mesma modalidade de vínculo de emprego público por tempo indeterminado ou entre ambas as modalidades;
- b) Mobilidade dentro do mesmo órgão ou serviço ou entre dois órgãos ou serviços;
- c) Mobilidade relativa a trabalhadores em efetividade de funções ou relativa a trabalhadores em situação de requalificação;
- d) Mobilidade a tempo inteiro ou a tempo parcial.

3 - O disposto na presente lei não prejudica a existência de outros regimes de mobilidade, nomeadamente no âmbito de carreiras especiais.

No setor público é possível a mobilidade se assim se justificar, dada a economia da autarquia local, a competência e a efetividade dos serviços ou órgãos. A mesma processa-se mediante as seguintes situações, mobilidade na mesma função pública, incorporada no mesmo órgão ou

serviço ou entre dois órgãos ou serviços, em necessidade de requalificação e a tempo parcial ou inteiro.

Da análise à legislação podemos afirmar que, a ocupação de um emprego público é definida através de um concurso público; após a realização das provas que o constituem é publicada uma lista, sendo esta pública, com a classificação dos candidatos; esta lista é elaborada numa escala aritmética de 0 a 20 valores, dado que a avaliação final é demonstrada quantitativamente; quando ocorre um empate têm preferência na ordenação, os candidatos que se encontrem em mobilidade na categoria ou na mesma atividade, dentro do mesmo órgão ou serviço, ou os candidatos que sejam enquadrados noutra lei preferencial; após cinco dias úteis a lista de ordenação final dos candidatos aprovados é submetida para homologação; no que concerne ao recrutamento, não podem ser recrutados, mesmo que aprovados, candidatos que renunciem o recrutamento, a proposta efetuada, detenham documentos em sua posse, falsos ou inválidos, ou até mesmo que não estejam em validade, bem como que não se apresentem na assinatura do contrato; considera-se findo o concurso público quando as vagas são preenchidas, as mesmas não podem ser ocupadas na sua totalidade, os candidatos não são suficientes para ocupar as mesmas ou não é consensual o acordo entre a entidade empregadora e o candidato.

Relativamente à Carreira na Função Pública, existem três níveis de carreira: técnicos superiores, funcionários que detêm a titularidade de licenciatura ou de um grau académico superior; assistentes técnicos, possuem o 12.º ano de escolaridade ou um curso que lhe seja equiparado; e por último, assistentes operacionais reúnem a escolaridade obrigatória, ainda que acrescida de formação profissional adequada.

A avaliação de desempenho na função pública está prevista também na legislação, sendo regulamentada pelo Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP).

A legislação portuguesa define ainda a possibilidade de existir mobilidade no setor público conforme mencionada anteriormente, se a mesma se justificar com base nos três fatores também referidos acima.

2.2. MOTIVAÇÃO

2.2.1. Conceito de Motivação

A motivação é um construto multidisciplinar sobre o qual podemos encontrar diversas definições (Cunha, et al., 2016). Pode ser compreendida como uma emoção que impulsiona uma ação, com a finalidade de alcançar um determinado objetivo, havendo a hipótese de ser originada por uma necessidade do ator social e, essa mesma ação, tem como meta a satisfação dessa necessidade. É considerada uma força intrínseca em cada indivíduo, que nos faz ambicionar experiências positivas e abduzir experiências negativas, consoante o seu estado psicológico (Ribeiro, Passos & Pereira, 2018).

Nesta linha de pensamento, “Motivação é uma força motriz que incentiva as pessoas a agir na busca de algum objetivo. Parte do pressuposto de que cada um de nós dispõe de recursos próprios e tem sempre origem numa necessidade. A motivação não é determinada pela ação de outras pessoas como supunham, mas sim através do próprio mundo” (Gil, Donato, Gonçalves, & Sanches, 2011, citados por Ferreira & Dias, 2017).

Por consequente, este tema ganha cada vez mais relevância nos Recursos Humanos, visto que colaboradores motivados se traduzem em elevados níveis de produtividade e desempenho, de forma a proporcionar a obtenção das metas organizacionais estabelecidas.

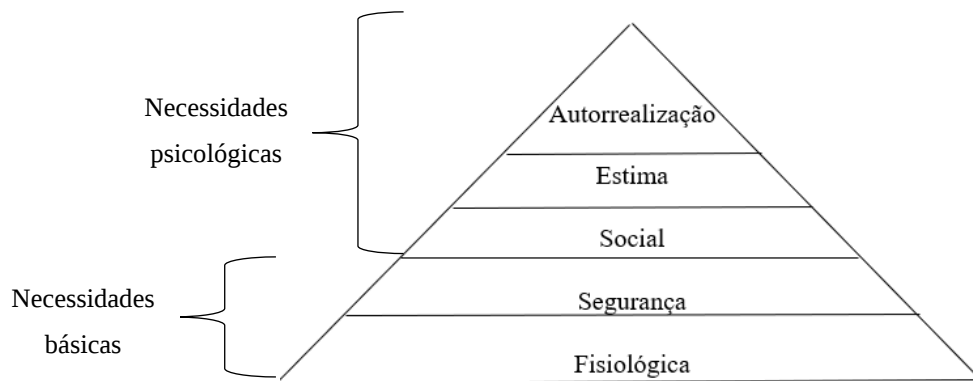
Posto que, existem dois tipos de motivação, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. A motivação intrínseca refere-se à realização de uma ação exclusivamente pelo prazer e interesse que a mesma pode proporcionar (Goudas & cols., 2000; Lepper, Corpus, & Iyengar, 2005; Villwock, 2005; Corpus, McClintic-Gilbert, & Hayenga, 2009; Martinelli & Sisto, 2010; Paiva & Boruchovitch, 2010, citados por Pansera, Valentini, Souza & Berleze, 2016) destituída de recompensas, prêmios ou influências externas, visto que o indivíduo procura a satisfação da sua necessidade; contrariamente, a motivação extrínseca, diz respeito a uma atividade desenvolvida em consequência de uma pressão externa, obtendo recompensas sociais ou materiais (Brito, 2016).

2.2.2. Teorias da Motivação

- 2.2.2.1. Teoria das Necessidades

Maslow (1954, citado por Shuster & Dias, 2016), estabeleceu um conjunto de necessidades que direcionam o comportamento humano e que designou como “Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas”.

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Retondo, 2020.

Por conseguinte, o autor refere que para que haja motivação para saciar necessidades de nível superior, as necessidades de nível inferior têm de estar antecipadamente satisfeitas. Logo, apresenta as necessidades concebidas em cinco níveis: necessidades fisiológicas, que correspondem à sobrevivência, alimentação, vestuário, entre outros; de segurança, que dizem respeito à proteção, estabilidade ou emprego; sociais, que detêm como fatores a aceitação, amizade, sentimento de pertença, entre outros; de estima, isto é autoconfiança, criatividade, desenvolvimento pessoal e profissional; e de autorrealização, como conquistas, realizações pessoais e crescimento pessoal (Maslow, 1954, citado por Shuster & Dias, 2016).

Em outras palavras, considera que os seres humanos saciam as necessidades dos níveis mais baixos aos mais altos, procurando sempre alcançar os objetivos do nível seguinte. As necessidades mencionadas, estão diretamente interligadas com o desenvolvimento dos órgãos públicos, afetando seguidamente, o trabalho dos indivíduos (Maslow, 1954, citado por in Shuster & Dias, 2016)

- 2.2.2.2. Teoria ERG [existência (existence), relacionamento (relatedness) e crescimento (grow)]

O autor Alderfer, em 1973 modificou a teoria de Maslow através da Teoria ERG [existência (existence), relacionamento (relatedness) e crescimento (grow)]. Ou seja, ao invés de serem cinco as necessidades humanas que os atores sociais têm de saciar para atingir a motivação, são apenas três, a existência, o relacionamento e o crescimento.

Por conseguinte, as necessidades de existência consistem nas psicológicas e materiais; as necessidades de relacionamento consistem no desejo que os indivíduos nutrem pelos relacionamentos, em que partilham ideias e emoções; e, por fim, as necessidades de crescimento, que incidem sobre o desejo das pessoas se distinguirem pela sua criatividade e produtividade, de crescerem, tanto a nível pessoal como profissional (Ferreira, Demutti & Gimenez, 2010).

Desta forma, a teoria de Maslow (1954) e Alderfer (1973) demonstram semelhanças, dado que existe um encadeamento na satisfação das necessidades, primeiramente as de existência, após as de relacionamento e por fim, as de crescimento. Robbins (2002, citado por Ferreira et al., 2010), afirma que as necessidades do nível mais baixo elevam à ambição de satisfazer as necessidades de nível mais elevado.

- 2.2.2.3. Teoria da Motivação – Higiene

A teoria da motivação-higiene foi formulada pelo autor Herzberg (1997), e tem como principal focalização o ambiente organizacional e o que possibilita a motivação/satisfação dos colaboradores, ou o seu inverso com base em necessidades de nível inferior (higiénicas) ou superior (motivacionais) (Shuster & Dias, 2016).

Para Herzberg (1997, citado por Schuster & Dias, 2016), as necessidades fisiológicas e de segurança são relativas a fatores higiénicos, e provocam reações diferenciadas, caso estejam presentes ou ausentes. Por outras palavras, se estas necessidades se encontrassem inexistentes provocavam frustração, contudo se se encontrassem presentes na organização, não motivavam os funcionários. Relativamente às necessidades sociais, de estima e de autorrealização, estas são tidas em conta como tópicos motivadores que se encontram interligadas ao aumento da produtividade, eficiência e eficácia dos trabalhadores, sempre que se encontrassem presentes.

Assim sendo, o desenvolvimento do cargo tem como resultado, a ampliação da satisfação do indivíduo, visto que esta contribui para o crescimento psicológico dos atores sociais (Shuster & Dias, 2016).

- 2.2.2.4. Teoria de Crowding

Segundo Lira e Silva (2015), a teoria de crowding “tenta mediar o modelo económico padrão e as teorias psicológicas ao estipular uma interação sistemática entre a motivação extrínseca e a motivação intrínseca, com base em efeitos motivacionais de “crowding-in” e “crowding-out”. Dado que, o efeito “crowding-out” refere-se ao facto de que as recompensas económicas amplificam a motivação extrínseca, ao invés da motivação intrínseca; enquanto o “crowding-in” sucede-se quando se verifica que um incentivo é compreendido pelos atores sociais como um apoio, apreciação e talento dos seus feitos (cf. Houston, 2009; Perry; Engbers; Jun, 2009; Moynihan, 2008; Osterloh; Frey; Homberg, 2007; Falk; Kosfeld, 2006; Frey; Osterloh, 2005; Grand, 2003; Frey, 2001, 1997a, 1997b, citado por Lira & Silva, 2015).

Porém, o efeito “crowding-out” é originado pelo meio de processos psicológicos que são afetados por intervenções externas, sendo estes o debilitamento da autodeterminação, que se verifica quando os indivíduos consideram como diminuição da sua autoestima um fator externo, em que a motivação intrínseca é substituída pelo controlo extrínseco; e o debilitamento de autoestima, que ocorre quando não se sucede o reconhecimento do seu envolvimento e das suas competências e a motivação intrínseca é rejeitada (Lira & Silva, 2015).

Não obstante, os processos acima mencionados sugerem que para existir o efeito “crowding-out”, a motivação intrínseca tem de ser exposta antes de ser acionado este mesmo efeito, bem como a recompensa deve ser definida como controladora. Deste modo, a autodeterminação e a autoestima são afetadas negativamente, o que resulta numa diminuição da motivação intrínseca para com a atividade controlada, isto é, os “custos escondidos das recompensas” (Frey, 1997b, citado por Lira & Silva, 2015).

Analisando o efeito de “crowding-out”, a ligação entre as recompensas extrínsecas e o desempenho num órgão pode acarretar resultados opostos aos pretendidos (Lira & Silva, 2015).

- 2.2.2.5. Teoria X e Y

Segundo Chiavenato (2002, citado por Souza, Oliveira & Calvo, 2012), Douglas McGregor, considera que a motivação está dividida entre a teoria X e Y. A teoria X diz respeito ao gestor e retrata a administração de pessoal da seguinte forma: os indivíduos trabalham em prol dos

seus próprios interesses e preocupam-se em alcançar os seus objetivos económicos; só realizam as suas funções porque são “obrigadas” pela administração da empresa; os atores sociais devem ser motivados e as suas atitudes punidas ou recompensadas consoante os objetivos estabelecidos pela empresa; e precisam de ser subordinados a um superior (X), que lhes explique as tarefas a desempenhar e lhes estabeleça prazos através da pressão ou medo, por exemplo.

Relativamente à teoria Y, esta corresponde a um tipo de administração democrático, dinâmico e aberto. Assenta em características como, a motivação das pessoas, dando-lhes a capacidade de compreender quais são as suas responsabilidades e metas, em conjunto com a organização e a responsabilidade da administração em deter um bom clima organizacional, em que os funcionários se sintam bem e motivados para desempenhar as suas funções (Souza, Oliveira & Calvo, 2012).

Posto isto, a teoria X apresenta uma direção com um controlo supremo sob os seus colaboradores, ao invés da Teoria Y que retrata uma direção mais dinâmica com foco em princípios sociais e humanos e possibilita às pessoas uma maior iniciativa e intervenção.

- 2.2.2.6. Meritocracia

São várias as definições e explicações do conceito de meritocracia, entre as quais Duarte (2005, citado por Nogueira, Oliveira & Pinto, 2016), menciona que a meritocracia diz respeito à “fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para a sua clientela”; enquanto Barbosa (2003, citado por Nogueira et al., 2016), considera a “meritocracia profissional” como um conjunto de valores que determinam que as posições assumidas pelos integrantes do órgão público devem ser originadas pelo mérito de cada um, quer dizer, as suas realizações individuais.

Em síntese, este conceito reflete-se no merecimento. Mais concretamente, refere-se ao mérito do funcionário público, e caracteriza-se pelas suas qualificações morais, éticas, funcionais e profissionais, como a competência, habilidade, assiduidade e o conhecimento. Estes fatores são verificados por avaliações de desempenho, acima mencionadas, que lhe proporcionam o direito à progressão na carreira (Nogueira et al., 2016).

São inúmeras as teorias da motivação abordadas pelos autores, a Teoria das Necessidades de Maslow correspondente a cinco níveis de necessidades saciadas pelos atores sociais de forma

ascendente; a Teoria ERG [existência (existence), relacionamento (relatedness) e crescimento (grow)] do autor Alderfer, sendo esta semelhante à de Maslow, com a diferença de assentar em apenas três necessidades; a Teoria da Motivação-Higiene formulada pelo autor Herzberg, consistindo em necessidades de nível inferior (higiénicas) ou superior (motivadoras); a Teoria de Crowding com base no efeito “crowding-out” referente à motivação extrínseca e no efeito “crowding-in” incidente na motivação intrínseca; a Teoria X e Y, na medida em que a Teoria X diz respeito a uma administração rigidamente normativa e a Teoria Y que representa uma administração democrática: finalmente, a meritocracia que se refere ao mérito dos funcionários.

Para o desenvolvimento deste estudo podemos considerar que as teorias da motivação que se enquadram no setor público, é a Teoria das Necessidades do autor Maslow (1954), uma vez que os colaboradores tendo as necessidades de nível inferior saciadas dada a estabilidade da sua vida, tendem sempre a estar motivados em saciar as necessidades de nível superior, neste caso a autorrealização em ascender profissionalmente; e a Teoria da Motivação – Higiene do autor Herzberg (1997), semelhante à de Maslow, na medida em que a motivação/satisfação dos colaboradores, ou o seu inverso depende das necessidades de nível inferior (higiénicas) ou superior (motivadoras) e, desta forma, o desenvolvimento do cargo tem como resultado, a ampliação da satisfação do indivíduo, visto que esta contribui para o crescimento psicológico dos atores sociais.

3. METOLOGIA

3.1 QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS

Face ao exposto na revisão da literatura, a presente investigação pretende responder à seguinte questão de pesquisa: “De que forma se sentem motivados os colaboradores com o processo de progressão da carreira instituído no município em estudo?”. Deste modo, a questão de pesquisa consubstancia-se nos seguintes objetivos de investigação:

- 1 – Identificar quais os fatores que geram progressão na carreira.
- 2 – Avaliar se os colaboradores consideram o sistema de progressão da carreira justo.
- 3 – Identificar quais os fatores que influenciam a sua motivação em progredir na carreira.
- 4 – Avaliar as suas fontes de motivação no trabalho.

3.2 MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

Para realizar a presente investigação foi utilizado um estudo de caso, sendo esta escolha justificada por dois fatores. Primeiro, por termos definido como objetivo perceber esta investigação no seu habitat natural (Meredith, 1998; Yin, 2003 citado por Reis & Melão, 2012). Segundo, por a estratégia de estudo de caso ser a mais apropriada quando as investigações na área se verificam em baixo número (Voss et al., 2002 citado por Reis & Melão, 2012).

Tendo em conta os objetivos de investigação apresentam-se as seguintes hipóteses:

- H1: a progressão na carreira acontece no tempo médio de 5 anos.
- H2: os funcionários do município consideram que o sistema de progressão da carreira é justo consoante as formas existentes para progredir na mesma.
- H3: os fatores higiénicos são os que mais influenciam a motivação dos colaboradores em progredir na carreira.
- H4: os fatores motivacionais são os que mais influenciam a motivação dos colaboradores em progredir na carreira.
- H5: o reconhecimento influencia de forma positiva a motivação dos colaboradores em progredir na carreira.

H6: o progresso profissional influencia de forma positiva a motivação dos colaboradores em progredir na carreira.

H7: a responsabilidade influencia de forma positiva a motivação dos colaboradores em progredir na carreira.

H8: o trabalho em si influencia de forma positiva a motivação dos colaboradores em progredir na carreira.

H9: a capacidade de autorrealização influencia de forma positiva a motivação dos colaboradores em progredir na carreira.

3.3 PROCEDIMENTOS

3.3.1 Tipo de estudo

O estudo de caso foi realizado numa organização pública, mais propriamente, numa câmara municipal. Tratou-se de um estudo de caso de natureza quantitativa, uma vez que o seu objetivo é compreender e interpretar o fenómeno em estudo através da formulação e testagem de hipóteses. Conquanto, este estudo consiste numa abordagem hipotético-dedutiva, ou seja, em que se testam hipóteses que emanam da formulação teórica (Sekaran, 2003).

3.3.2 População e Amostra

A população deste estudo é constituída por todos os funcionários da autarquia local em questão, correspondendo aos 175 colaboradores com contrato de trabalho nesta instituição, sendo que para um grau de confiança de 95% foram inquiridos 121 funcionários.

3.3.3 Recolha de dados

No que diz respeito ao método de recolha de dados optou-se pelo inquérito por questionário do tipo estruturado (anexo 1), adequado ao estudo de perceções (Malhotra, 2001). Este tipo de questionário tem ainda a vantagem de ser de fácil aplicação e a análise e interpretação dos resultados é relativamente simples (Malhotra, 2001), e foi elaborado com base nos autores referidos na revisão da literatura.

O questionário foi constituído por vinte e nove questões, distribuídas por quatro secções (anexo 1): uma primeira secção composta por três questões, que teve por objetivo avaliar as percepções acerca da progressão da carreira, os motivos que levam a que esta se suceda e qual a frequência com que acontece.

Na segunda secção, foram colocadas vinte questões que pretenderam aferir quais os fatores que influenciam a motivação dos funcionários. Foi solicitado aos inquiridos, que classificassem cada questão numa escala de *Stapel* de cinco pontos. Os pontos da escala variavam em função do grau de concordância entre “Pouco/Nada” e “Muito/Totalmente”. Na terceira secção, surgiu uma questão com o objetivo de caracterizar as fontes de motivação no trabalho para os inquiridos, sendo a resposta dada através de uma escala de tipo *Likert* de cinco pontos. Esta escala pretendia obter o grau de concordância entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”.

Na última secção, a quarta, foram colocadas cinco questões com o objetivo de caracterizar os inquiridos do ponto de vista sociodemográfico, ou seja, quanto à idade, habilitações, funções, género, o tempo e a sua carreira atual na função pública.

O questionário, foi distribuído via email. Tendo sido enviado no mês de fevereiro com um prazo um mês para obter respostas, no entanto verificou-se alguma dificuldade em recolher dados especialmente nas funções associadas a funcionários que não utilizam o email com frequência e, por essa razão, foram entregues presencialmente 92 questionários em papel que foram preenchidos pelos mesmos, no ato da recolha do seu recibo de vencimento mensal do mês de março, sendo entregues de forma anónima de forma a garantir a confidencialidade dos dados e o não enviesamento de respostas..

Assim, foram recolhidos 121 questionários válidos e os dados foram trabalhados e analisados através do software SPSS - Statiscal Package for the Social Sciences, versão 8.

Posteriormente, realizou-se uma análise exploratória dos dados, através de técnicas de estatística descritiva. As variáveis de interesse foram analisadas em termos comparativos através de tabulações cruzadas e testes de associação e diferenças. Foram utilizados os testes de independência do Qui-quadrado, uma vez que os pressupostos de aplicabilidade¹ foram cumpridos, e o teste não paramétrico *Mann-Whitney* para dois grupos, dada a natureza das variáveis. O nível de significância foi fixado em 5%.

¹ Não mais de 20% das classes com $E_i < 5$; Todas as classes com $E_i \geq 1$.

4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

O presente estudo é composto por uma amostra de 121 inquiridos (Tabela 1), dos quais a maioria do sexo masculino (58,7%). A faixa etária entre os 45-59 anos é a que incorpora o maior número de inquiridos (34,7%), em seguida dos 35-44 anos (27,3%), dos 60 ou mais anos (19%), dos 25-34 anos (13,2%), e, por último, dos 18-24 anos que agrega o menor número de inquiridos (5,8%). Relativamente à escolaridade, o maior número de funcionários tem o ensino secundário (38%), logo seguido por indivíduos que possuem o grau de licenciatura (24%), com o ensino básico temos 19% dos inquiridos e 13,2% possuem mestrado, finalmente, e em minoria, surgem os funcionários com o grau de doutoramento (5,8%). No que concerne ao tempo de trabalho na instituição a grande maioria trabalha há 20 anos ou mais na mesma (31,4%), em seguida entre os 10 e 15 anos (22,3%), de forma repartida entre os 15 e os 20 anos (14,9%) e os 6 a 10 anos (12,4%), por fim constatasse o menor número de inquiridos no intervalo entre os 2 e 4 anos (9,1%) e os 4 e 6 anos (9,9%). Por último, no que diz respeito à carreira dos funcionários, a grande maioria denotasse nos assistentes operacionais (48,8%), seguidamente os assistentes técnicos (30,6%) e em minoria os técnicos superiores (20,7%).

Tabela 1 - Caracterização Sociodemográfica da Amostra

	Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
Gênero		
Feminino	44	36,4%
Masculino	71	58,7%
Outro	6	5%
Total	121	100%
Idade		
18-24	7	5,8%
25-34	16	13,2%
35-44	33	27,3%
45-59	42	34,7%
>60	23	19%
Total	121	100%
Escolaridade		
4ºAno	23	19%
12ºAno	46	38%
Licenciatura	29	24%
Mestrado	16	13,2%
Doutoramento	7	5,8%

Total	121	100%
Tempo de Trabalho na Instituição		
2-4 Anos	11	9,1%
4-6 Anos	12	9,9%
6-10 Anos	15	12,4%
10-15 Anos	27	22,3%
15-20 Anos	18	14,9%
20 ou mais	38	31,4%
Total	121	100%
Carreira		
Assistente Operacional	59	48,8%
Assistente Técnico	37	30,6%
Técnico Superior	25	20,7%
Total	121	100%

4.1.1. Confiabilidade do Estudo

Após a validação através do teste *Alpha de Cronbach*, evidenciado na tabela 3, é possível verificar que a amostra (n=121) apresenta um grau de confiabilidade muito alto, > 0,90 (0,96). Não existindo, deste modo, valores excluídos (Tabela 2).

Tabela 2 – Resumo de Estudo

		N	%
Casos	Válido	121	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	121	100,0

Tabela 3 – Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de itens
,960	21

4.2. ANÁLISE DESCRITIVA

Através da análise da tabela 4 podemos verificar que a nível da oportunidade de progressão na carreira nos últimos 5 anos, a maioria das respostas dos inquiridos está concentrada no “sim” (53,7%), surgindo em menor número a resposta que “não” (46,3%), em seguida os inquiridos que trabalham no setor público há mais de 20 anos (31,4%) e, por último, a carreira de assistente operacional (20,7%).

Relativamente à Hipótese 1 (“a progressão na carreira acontece no tempo médio de 5 anos”) confirmasse que a hipótese é válida, visto que existe um maior número de funcionários (53,7%) a afirmar ter tido a possibilidade de progredir na carreira nos últimos 5 anos. Através do teste do Qui-quadrado foi possível comprovar que a progressão na carreira não está interligada com o tempo de trabalho na instituição.

O teste de independência do Qui-quadrado de *Pearson* foi realizado para verificar se a antiguidade na empresa (questão 28) e a carreira atual do inquirido, estão relacionados com a progressão na carreira nos últimos 5 anos (Tabela 5). Concluindo-se que a antiguidade não está relacionada com a progressão de carreira ($p\text{-value}>0,05$), mas o tipo de carreira está relacionado com a evolução da mesma ($p\text{-value}<0,05$).

Tabela 4 – Progressão da Carreira no Setor Público

		Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
1. Teve oportunidade de progredir na carreira nos últimos 5 anos?	Não	56	46,3%
	Sim	65	53,7%
28. Há quanto tempo trabalha no setor público?	2 - 4 Anos	11	9,1%
	4 - 6 Anos	12	9,9%
	6 - 10 Anos	15	12,4%
	10 - 15 Anos	27	22,3%
	15 - 20 Anos	18	14,9%
	20 ou mais	38	31,4%
29. Qual é a sua carreira atual?	Assistente Operacional	59	48,8%
	Assistente Técnico	37	30,6%
	Técnico Superior	25	20,7%

Tabela 5 – Qui – Quadrado: Progressão da Carreira

	Estatística de teste χ^2	valor p
28. Há quanto tempo trabalha no setor público?	6,283	0,28>0,05
29. Qual é a sua carreira atual?	10,363	<0,05

Analisando os dados da Tabela 6 é possível constatar que o maior motivo de progressão na carreira é a mobilidade (73,3%), seguida já a uma distância significativa pelo Concurso Público (26,7%), não tendo a avaliação de desempenho, sido referida por qualquer inquirido como motivo de progressão (0,0%).

A maioria dos funcionários não considera o sistema de progressão na carreira justo (80,2%).

Assim, no que à Hipótese 2 da nossa investigação diz respeito (“os funcionários do município consideram que o sistema de progressão da carreira é justo consoante as formas existentes para progredir na mesma.”), realizamos o teste Qui – Quadrado, surgindo os dados obtidos na Tabela 7, que nos permitiu concluir que a maioria dos colaboradores não considera o sistema de progressão na carreira justo, estando esse sentimento interligado com os motivos da progressão, rejeitando-se esta hipótese.

Verificou-se ainda que considerando a forma como ocorreu a progressão de carreira, existe relação estatística ($p\text{-value} < 0,05$) o que permite concluir que o sentimento relativamente à progressão de carreira está relacionado com a forma como esta foi obtida.

Tabela 6 – Motivos e Justiça da Progressão na Carreira

		Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
2. Se teve oportunidade de progredir, qual foi o motivo?	Concurso Público	24	26,7%
	Mobilidade	66	73,3%
	Avaliação de Desempenho (SIADAP)	0	0,0%
	Não	97	80,2%

3. Considera que o sistema de progressão da carreira é justo?	Sim	24	19,8%
---	-----	----	-------

Tabela 7 – Qui – Quadrado: Motivo de Progressão na Carreira

	Estatística de teste χ^2	valor p
2. Se teve oportunidade de progredir, qual foi o motivo?	7,073	<0,05

Relativamente aos fatores higiênicos e à forma como influenciam a motivação dos colaboradores em progredir na carreira, os resultados indicam (Tabela 8), que os funcionários consideram o relacionamento com a chefia o fator mais motivador (21,5%), surgindo logo de seguida o bom relacionamento com os colegas de trabalho (19,8%), a estabilidade no cargo (18,2%). O respeito pelos seus direitos e a garantia de uma vida digna surgem com a mesma importância (14,0%) no que diz respeito a influenciarem a motivação dos funcionários.

No que concerne à ligação entre os fatores higiênicos e a progressão na carreira, após a realização do teste de *Mann Whitney* (Tabela 9) podemos inferir que a Renumeração e os Benefícios são os fatores que mais motivam os funcionários a progredir na carreira.

Conclui-se que a variável Remuneração e Benefícios (auxílios saúde, alimentação, transporte, entre outros) é a única na qual existem diferenças significativas quando se compara o sentimento de justiça com a progressão de carreira ($p\text{-value}<0,05$), portanto a Hipótese 3 (“os fatores higiênicos são os que mais influenciam a motivação dos colaboradores em progredir na carreira.”) é rejeitada.

Tabela 8 – Fatores Higiênicos

		Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
4. Boas condições físicas de trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação, entre outros).	Pouco/nada	9	7,4%
	Abaixo da média	16	13,2%

Progressão da Carreira no Setor Público

	Medianamente	53	43,8%
	Acima da média	31	25,6%
	Muito/Totalmente	12	9,9%
5. Remuneração e Benefícios (auxílios saúde, alimentação, transporte, entre outros).	Pouco/nada	11	9,1%
	Abaixo da média	21	17,4%
	Medianamente	48	39,7%
	Acima da média	29	24,0%
	Muito/Totalmente	12	9,9%
6. Conforto e condições de intervalo (pausas para alimentação, por exemplo).	Pouco/nada	5	4,1%
	Abaixo da média	18	14,9%
	Medianamente	47	38,8%
	Acima da média	38	31,4%
	Muito/Totalmente	13	10,7%
7. Condições de vida saudável (corpo e mente).	Pouco/nada	8	6,6%
	Abaixo da média	15	12,4%
	Medianamente	46	38,0%
	Acima da média	36	29,8%
	Muito/Totalmente	16	13,2%
8. Estabilidade no cargo.	Pouco/nada	5	4,1%
	Abaixo da média	10	8,3%
	Medianamente	39	32,2%
	Acima da média	45	37,2%
	Muito/Totalmente	22	18,2%
9. Segurança no ambiente de trabalho.	Pouco/nada	5	4,1%
	Abaixo da média	11	9,1%
	Medianamente	47	38,8%
	Acima da média	41	33,9%
	Muito/Totalmente	17	14,0%
10. Garantia de ter os direitos respeitados.	Pouco/nada	3	2,5%
	Abaixo da média	16	13,2%
	Medianamente	44	36,4%
	Acima da média	45	37,2%
	Muito/Totalmente	13	10,7%
11. Bom relacionamento com a chefia.	Pouco/nada	7	5,8%
	Abaixo da média	14	11,6%
	Medianamente	39	32,2%
	Acima da média	35	28,9%
	Muito/Totalmente	26	21,5%

Progressão da Carreira no Setor Público

12. Bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores.	Pouco/nada	7	5,8%
	Abaixo da média	7	5,8%
	Medianamente	43	35,5%
	Acima da média	40	33,1%
	Muito/Totalmente	24	19,8%
23. Garantia de uma vida digna e feliz.	Pouco/nada	6	5,0%
	Abaixo da média	13	10,7%
	Medianamente	50	41,3%
	Acima da média	35	28,9%
	Muito/Totalmente	17	14,0%
29. Qual é a sua carreira atual?	Assistente	59	48,8%
	Operacional		
	Assistente Técnico	37	30,6%
	Técnico Superior	25	20,7%

Tabela 9 – Teste Mann Whitney: Fatores Higiênicos

	U de Mann-Whitney	p-value
4. Boas condições físicas de trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação, entre outros).	1084,500	,585
5. Remuneração e Benefícios (auxílios saúde, alimentação, transporte, entre outros).	717,500	,002
6. Conforto e condições de intervalo (pausas para alimentação, por exemplo).	893,500	,065
7. Condições de vida saudável (corpo e mente).	945,000	,137
8. Estabilidade no cargo.	1147,000	,908
9. Segurança no ambiente de trabalho.	1046,000	,419
10. Garantia de ter os direitos respeitados.	984,000	,217
11. Bom relacionamento com a chefia.	1127,000	,803

12.	Bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores.	1149,500	,921
23.	Garantia de uma vida digna e feliz.	1157,000	,962

No que diz respeito aos fatores emocionais, refletidos na Hipótese 4 (“os fatores motivacionais são os que mais influenciam a motivação dos colaboradores em progredir na carreira.”), realizámos o teste *Mann-Whitney* (Tabela 10) para verificar se existiam diferenças significativas nos fatores motivacionais quando comparados com o sentimento que o inquirido tem relativamente à progressão na carreira.

Da análise de resultados, podemos concluir que, a “Oportunidade de propor mudanças no planeamento e execução das atividades.”, o “Reconhecimento do público interno/externo.” e “Oportunidade de exercer cargo de chefia ou uma função superior.” são os fatores motivacionais que mais influenciam os colaboradores na progressão da carreira ($p\text{-value} < 0,05$).

Deste modo, verificasse que a Hipótese 4 (“os fatores motivacionais são os que mais influenciam a motivação dos colaboradores em progredir na carreira.”) é aceite. Visto que, quando comparada com a Hipótese 3 (“os fatores higiénicos são os que mais influenciam a motivação dos colaboradores em progredir na carreira.”) existem mais fatores motivacionais que influenciam a motivação dos funcionários em progredir, ao invés de fatores higiénicos, tal como foram mencionados anteriormente.

Quisemos ainda verificar se o sentimento de justiça perante a progressão de carreira está relacionado com a carreira profissional do colaborador, por essa razão realizámos o teste de independência do Qui-quadrado de *Pearson* (Tabela 11) e, foi possível verificar que o sentimento de justiça perante a progressão de carreira está relacionado com a carreira profissional do colaborador, visto que o valor do $p\text{-value}$ do teste do Qui-quadrado é $< 0,05$.

Tabela 10 – Teste Mann Whitney: Fatores Motivacionais

	U de Mann-Whitney	valor p
13. Oportunidade de propor mudanças no planeamento e execução das atividades.	845,000	0,030
14. Reconhecimento – feedback da chefia.	1004,000	0,280
15. Reconhecimento do público interno/externo.	876,500	0,049

16. Oportunidade de exercer cargo de chefia ou uma função superior.	804,000	0,016
17. Sentimento de realização pessoal.	911,500	0,088
18. Sentimento de satisfação do trabalho.	948,500	0,143
19. Sentir prazer pela função que desempenha.	1057,000	0,468
20. Possibilidade de expressar a criatividade e ser autônomo na execução do trabalho.	1049,000	0,432
21. Possibilidade de crescimento pessoal.	1126,500	0,796
22. Desafios proporcionados pela natureza da atividade do seu trabalho.	1010,000	0,285
24 Reconhecimento	1162,500	0,992
24 Progresso Profissional	944,500	0,137
24 Responsabilidade	1110,000	0,708
24 Trabalho em si	1013,000	0,300
24 Capacidade de autorrealização	914,500	0,088

Tabela 11 – Progressão da Carreira vs Carreira Atual

	Estatística de teste χ^2	valor p
Qui-quadrado de Pearson	16,745 ^a	0,000

No que se refere às Hipóteses 5 a 9 (afirmam que as dimensões reconhecimento, progresso profissional, responsabilidade, trabalho em si e a capacidade de autorrealização influenciam de forma positiva a motivação dos colaboradores em progredir na carreira), após ser realizado o teste de *Mann-Whitney* verificasse que o Reconhecimento, o Progresso Profissional, a Responsabilidade, o Trabalho em Si e a Capacidade de Autorrealização não são considerados como fontes de motivação relevantes no sentimento de motivação em progredir na carreira, sendo assim rejeitadas todas as hipóteses, como se constata nas tabelas 12 a 16.

O valor do *p-value* do teste de *Mann-Whitney* é superior ao nível de significância fixado (*p-value*=0,992>0,05) pelo que não há evidência estatística para afirmar que o reconhecimento é percebido de forma diferente conforme o colaborador sente que a progressão é ou não justa.

Tabela 12 – Reconhecimento

	U de Mann-Whitney	valor p
24. Reconhecimento	1162,500	0,992

O valor do *p-value* do teste de *Mann-Whitney* é superior ao nível de significância fixado (*p-value*=0,137>0,05) pelo que não há evidência estatística para afirmar que o progresso profissional é percebido de forma diferente conforme o colaborador sente que a progressão é ou não justa.

Tabela 13 – Progresso Profissional

	U de Mann-Whitney	valor p
24. Progresso Profissional	944,500	,137

O valor do *p-value* do teste de *Mann-Whitney* é superior ao nível de significância fixado (*p-value*=0,708>0,05) pelo que não há evidência estatística para afirmar que a responsabilidade é percebida de forma diferente conforme o colaborador sente que a progressão é ou não justa.

Tabela 14 – Responsabilidade

	U de Mann-Whitney	valor p
24. Responsabilidade	1110,000	,708

O valor do *p-value* do teste de *Mann-Whitney* é superior ao nível de significância fixado (*p-value*=0,708>0,05) pelo que não há evidência estatística para afirmar que o trabalho em si é percebido de forma diferente conforme o colaborador sente que a progressão é ou não justa.

Tabela 15 – Trabalho em si

	U de Mann-Whitney	valor p
24. Trabalho em si	1013,000	,300

O valor do *p-value* do teste de *Mann-Whitney* é superior ao nível de significância fixado (*p-value*=0,708>0,05) pelo que não há evidência estatística para afirmar que a capacidade de autorrealização é percebida de forma diferente conforme o colaborador sente que a progressão é ou não justa.

Tabela 16 – Capacidade de Autorrealização

	U de Mann-Whitney	valor p
24. Capacidade de autorrealização	914,500	,088

Considerando ainda as Hipóteses 5 a 9 (afirmam que as dimensões reconhecimento, progresso profissional, responsabilidade, trabalho em si e a capacidade de autorrealização influenciam de forma positiva a motivação dos colaboradores em progredir na carreira), constatou-se que a Responsabilidade é o fator mais relevante como fonte de motivação para o desempenho laboral dos colaboradores (Concordo – 43,80% / Concordo Plenamente – 29,75%), seguida do Progresso Profissional (Concordo – 33,06% / Concordo Plenamente – 29,75%) e, posteriormente pelo Reconhecimento (Concordo – 36,36% / Concordo Plenamente – 28,10%) A Capacidade de Autorrealização surge em penúltimo lugar (Concordo – 38,02% / Concordo Plenamente – 26,45%) e, por último, o Trabalho em si (Concordo – 42,15% / Concordo Plenamente – 23,97%).

Figura 3 - Reconhecimento

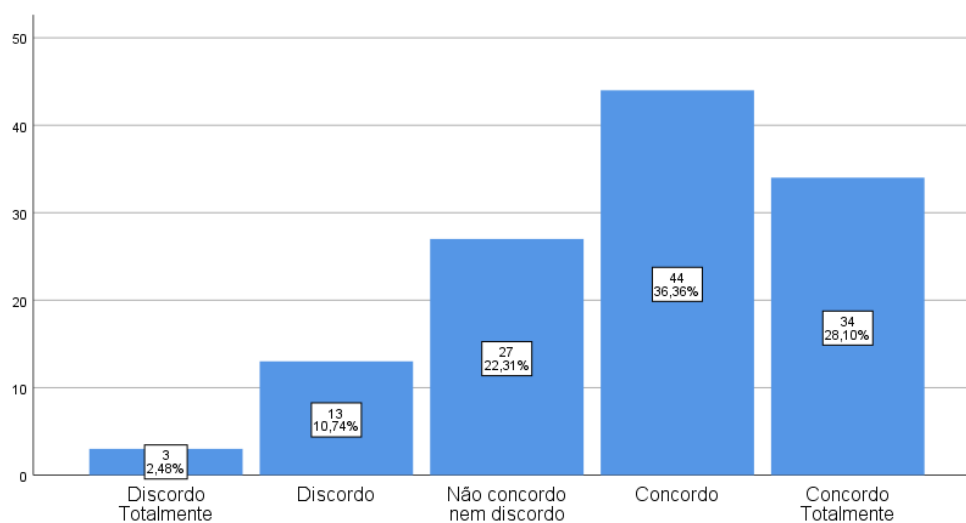


Figura 4 – Progresso profissional

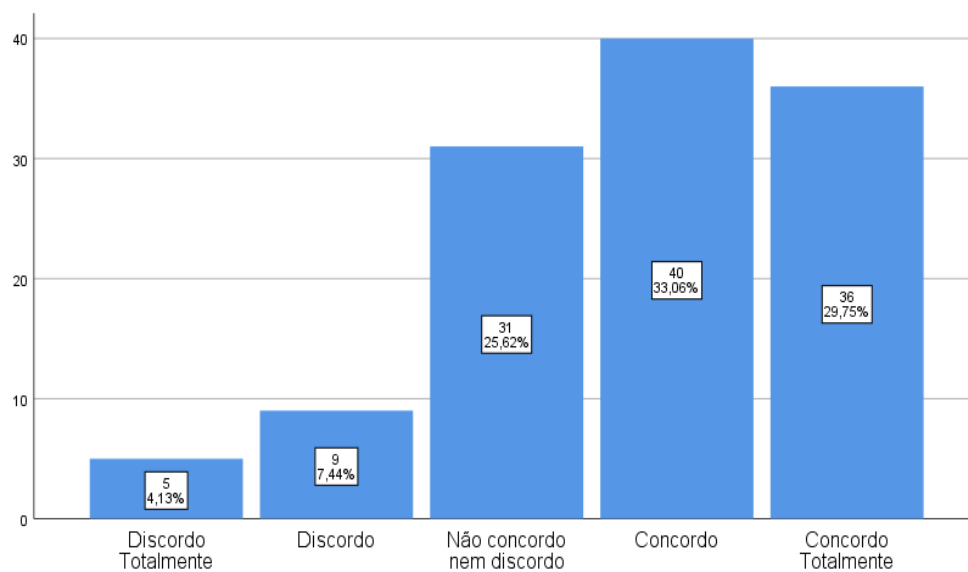


Figura 5 – Responsabilidade

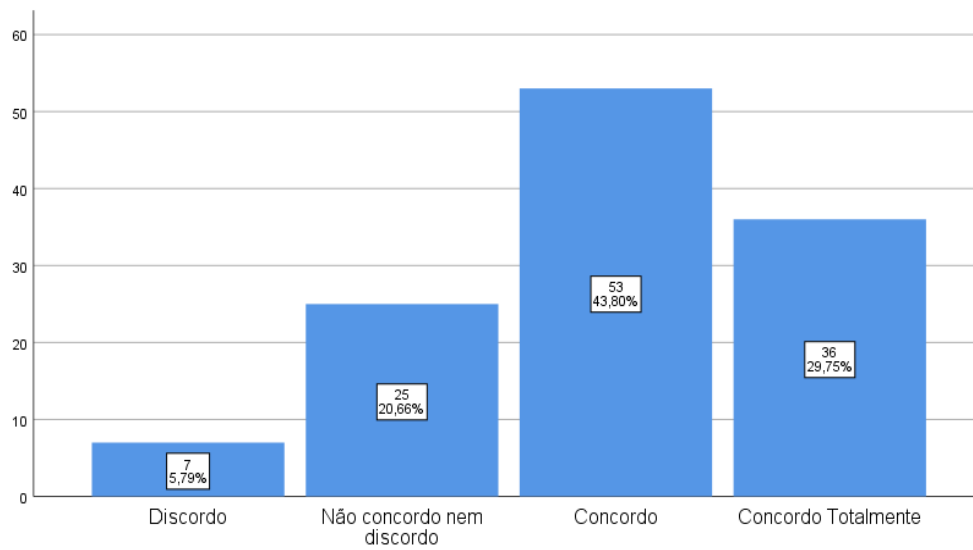


Figura 6 – Trabalho em si

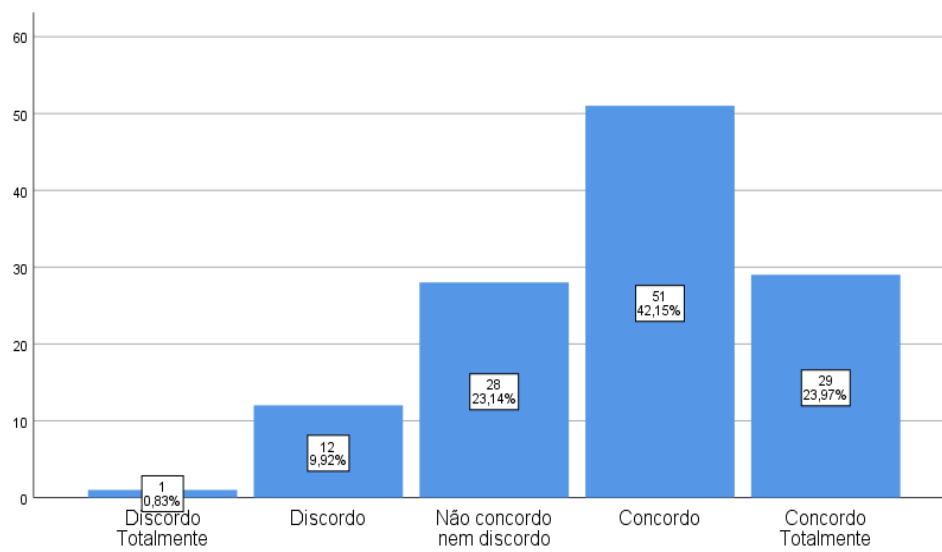
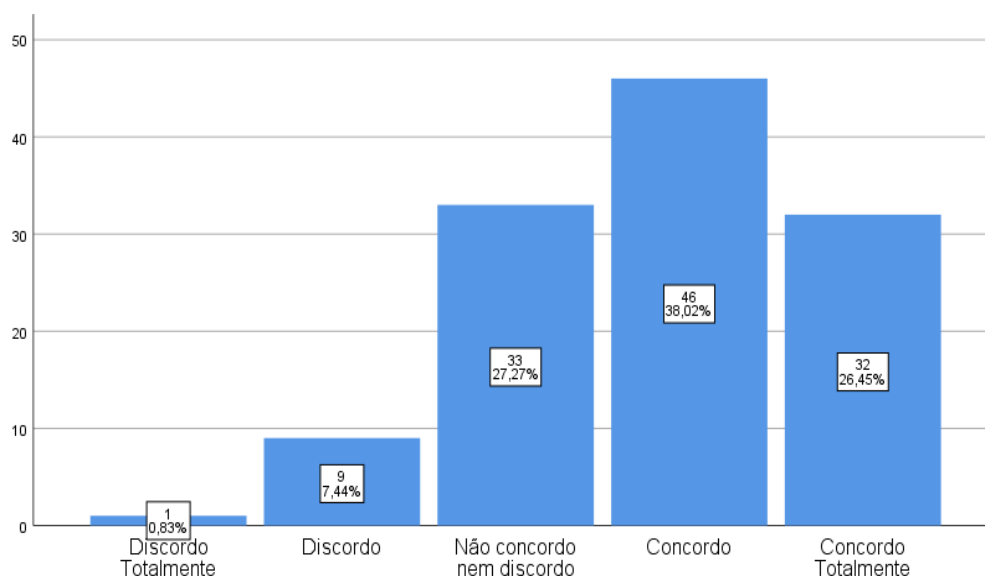


Figura 7 – Capacidade de Autorrealização



4.3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Sendo o objetivo geral do presente trabalho compreender de que forma se sentem motivados os colaboradores com o processo de progressão da carreira instituído numa Câmara Municipal, optou-se por dividir o mesmo em quatro objetivos específicos.

Quanto aos dois primeiros objetivos, consistiam em identificar quais os fatores que geram progressão na carreira e avaliar se os colaboradores consideram o sistema de progressão da carreira justo. Consoante a legislação, a progressão da carreira pode ocorrer através de, concurso público, mobilidade e avaliação de desempenho mencionadas na Lei n.º 35/2014. Como referido no capítulo anterior, a maioria dos funcionários da presente autarquia local não considera o sistema de progressão na carreira justo e este sentimento de justiça está interligado com os motivos da progressão.

Não obstante, os nossos dados indicaram que o motivo mais gerador de progressão na carreira é a possibilidade de fazer mobilidade, em seguida o concurso público. A avaliação de desempenho não é mencionada por nenhum funcionário, como influenciadora da sua progressão na carreira.. Conforme a Lei n.º 35/2014, a mobilidade sucedesse mediante as seguintes situações, mobilidade na mesma função pública, incorporada no mesmo órgão ou serviço ou entre dois órgãos ou serviços e conforme França (2007 citado por Antunes, Nascimento, Toledo, & Cunico, 2016), existem dois tipos de recrutamento nas organizações, o

interno e o externo, sendo eu o interno corresponde à procura de candidatos no ceio da organização e o externo na procura fora da organização.

Nitidamente, a câmara municipal em estudo, recorre ao recrutamento interno através da mobilidade e do concurso público para os seus funcionários progredirem na carreira. Conquanto, apesar de Avaliação de Desempenho ser realizada pelo meio do Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, consoante a Lei n.º 35/2014, esta não gera progressão na carreira. Esta situação não está alinhada com a literatura e os estudos dos autores mencionados no nosso trabalho, visto que, neste município nada aponta para que os funcionários ascendam na carreira por meritocracia. De acordo com Duarte (2005, citado por Nogueira, Oliveira & Pinto, 2016), a meritocracia pode ser definida como um “estímulo profissional”, e, nesta instituição, os funcionários não se revêm na política/estratégia de avaliação de desempenho legislada, sentindo-se desvalorizados, desmotivados e injustiçados perante o sistema de progressão na carreira instituído instituído que não considera a avaliação de desempenho no momento da escolha do funcionario a ser promovido.

O terceiro e quarto objetivos focam-se na identificação dos fatores que influenciam a motivação dos funcionários em progredir na carreira e na avaliação das fontes de motivação desses funcionários. Foi possível verificar na análise de dados que são os fatores motivacionais que mais geram motivação nos colaboradores para progredir na carreira e não os fatores higiénicos. Este resultado vai ao encontro do autor Herzberg (1997, citado por Schuster & Dias, 2016), que considera que mesmo que os fatores higiénicos estejam presentes na organizam, os mesmos não originam motivação, mas sim as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. No entanto, Maslow afirma na sua Teoria das Necessidades (1954) que, para existir motivação para satisfazer as necessidades de nível superior (fatores motivacionais) é necessário que as necessidades de nível inferior estejam saciadas (fatores higiénicos) (Maslow, 1954, citado por Shuster & Dias, 2016), o que não se confirma na autarquia local em estudo.

Mais concretamente, analisando os fatores higiénicos só se verificou evidência estatística de que a “Remuneração e Benefícios (auxílios saúde, alimentação, transporte, entre outros)” são percecionados como motivadores, enquanto que relativamente aos fatores motivacionais se verificou evidência estatística de que a “Oportunidade de propor mudanças no planeamento e execução das atividades.”, o “Reconhecimento do público interno/externo.” e “Oportunidade de exercer cargo de chefia ou uma função superior.” são geradores de motivação para progredir na carreira.

Relativamente às fontes de motivação em progredir na carreira, os inquiridos não consideram que o reconhecimento, o progresso profissional, a responsabilidade, o trabalho em si e a capacidade de autorrealização, sejam fonte de motivação em progredir na carreira na câmara municipal, no entanto foi possível constatar que os funcionários valorizam sobretudo a responsabilidade, o progresso profissional e o reconhecimento como fatores motivacionais.

Analisando os resultados obtidos, podemos assumir, que provavelmente a gestão de carreiras não está a ser percecionada como justa porque apesar de existirem políticas e estratégias de recursos humanos definidas na legislação, estas parecem não ser bem aplicadas na rotina da organização. Com base na revisão de literatura, verificamos que os estudos demonstram ser essencial que a gestão de carreiras esteja integrada na gestão de pessoas, sobretudo no que diz respeito à sua gestão por competências e desempenho. Devendo ser estabelecidos parâmetros para o recrutamento de colaboradores com potencial de desenvolvimento, assente em competências imprescindíveis na organização. Deve ainda existir um estrutura de avaliação do desempenho que possibilite a correlação do funcionário com a instituição e com as suas necessidades de formação; existindo a determinação de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que permita o aperfeiçoamento contínuo do quadro de pessoal. Devendo a progressão de carreiras derivar do desempenho e do desenvolvimento profissional (Schikmann, 2010 citado por Silva, Bispo & Ayres, 2019).

O que no organismo que focamos no nosso estudo não acontece, demonstrando existir ainda muito trabalho a fazer ao nível da gestão de recursos humanos neste município e, provavelmente, no setor público em geral, uma vez que, o facto de legislar práticas de Recursos Humanos avulso não é sinónimo de que exista um sistema de gestão de pessoas implementado que possa gerar resultados ao nível da motivação dos colaboradores do Estado.

A Tabela 17 apresenta o resumo dos resultados das hipóteses.

Tabela 17 - Resumo das hipóteses

H#	Hipótese	Resultado
H1	A progressão na carreira acontece no tempo médio de 5 anos	Aceite
H2	Os funcionários do município consideram que o sistema de progressão da carreira é justo consoante as formas existentes para progredir na mesma.	Rejeitada
H3	Os fatores higiênicos são os que mais influenciam a motivação dos colaboradores em progredir na carreira.	Rejeitada
H4	Os fatores motivacionais são os que mais influenciam a motivação dos colaboradores em progredir na carreira.	Aceite
H5	Reconhecimento → Motivação em progredir na carreira	Rejeitada
H6	Progresso Profissional → Motivação em progredir na carreira	Rejeitada
H7	Responsabilidade → Motivação em progredir na carreira	Rejeitada
H8	Trabalho em si → Motivação em progredir na carreira	Rejeitada
H9	Capacidade de Autorrealização → Motivação em progredir na carreira	Rejeitada

5. CONCLUSÃO

5.1. CONCLUSÃO GERAL

A carreira, no setor público, relaciona-se com a progressão dos funcionários para níveis mais elevados da função pública. As carreiras podem ser equiparadas a um modo de estabelecimento dos cargos públicos, tendo estas oportunidade de ascender e progredir, aumentando assim o grau de responsabilidade e renumeração (Silva et al., 2019).

Este estudo de caso foi realizado numa câmara municipal, sendo a metodologia aplicada o inquérito por questionário, tendo sido inquiridos 175 colaboradores com contrato de trabalho nesta instituição.

A presente investigação pretendeu responder à questão de pesquisa: “De que forma se sentem motivados os colaboradores com o processo de progressão da carreira instituído no município em estudo?”. E os principais objetivos foram: identificar quais os fatores que geram progressão na carreira, avaliar se os colaboradores consideram o sistema de progressão da carreira justo, identificar quais os fatores que influenciam a sua motivação em progredir na carreira e avaliar as suas fontes de motivação no trabalho.

Conforme os objetivos definidos para o estudo, verificou-se que existem três formas de progredir na carreira no setor público, sendo estas o concurso público, a mobilidade e a avaliação de desempenho. Na autarquia local analisada, a mobilidade foi o motivo mais evidenciado como gerador de progressão da carreira, surgindo posteriormente o concurso público, não existindo nenhum colaborador que referisse o motivo de avaliação de desempenho, o que revela que a meritocracia não é um fator considerado na progressão da carreira e que a legislação definida acerca da avaliação de desempenho não é levada a cabo de forma a originar progressão. Posto isto, a maioria dos colaboradores desta autarquia trabalham nesta instituição há 20 anos ou mais e não consideram o sistema de progressão na carreira justo conforme as formas de progressão, já mencionadas, instituídas.

Subsistem apenas três tipos de carreira na organização em estudo, pelas quais é possível ascender na carreira, sendo estas assistente operacional, assistente técnico e técnico superior.

No que concerne à motivação dos funcionários no seu desempenho laboral e em progredir na carreira, nos fatores higiénicos verificam-se com maior destaque a Renumeração e os Benefícios e nos fatores motivacionais, a “Oportunidade de propor mudanças no planeamento

e execução das atividades.”, o “Reconhecimento do público interno/externo.” e “Oportunidade de exercer cargo de chefia ou uma função superior.”.

Foi possível verificar que são os fatores motivacionais que mais motivam os colaboradores em progredir na carreira em contrapartida aos fatores higiénicos. Como fontes de motivação, os colaboradores destacaram a Responsabilidade, o Progresso profissional e o Reconhecimento, apesar de não serem consideradas pelos mesmos como fontes de motivação para progredir na carreira na autarquia local, os colaboradores continuam a evidenciá-las como fontes de motivação, pois consideram que são fatores motivacionais importantes para os mesmos.

Em síntese, os funcionários do município onde decorreu a investigação não percecionam o sistema de progressão na carreira como justo. As políticas e estratégias de gestão de recursos humanos existentes não estão a ter resultados efetivos ao nível da motivação dos funcionários a progredir na sua carreira, e, uma vez que, práticas como a avaliação de desempenho ou a gestão da formação, não são consideradas como fatores importantes para progredir na carreira, apesar de os funcionários indicarem que sentem que se estas práticas fossem consideradas se sentiriam mais motivados o que provavelmente levaria a um sentimento de maior justiça no processo de progressão na carreira.

5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PESQUISAS FUTURAS

Relativamente às limitações do estudo, o facto de ser um estudo de caso é uma limitação, uma vez que, amostragem não probabilística por conveniência não é representativa da população de todo o setor público, pois os indivíduos são selecionados segundo a conveniência do investigador. Neste caso, foram inquiridos apenas funcionários de uma autarquia local, mais especificamente uma câmara municipal. Assim, esta metodologia pode enviesar os resultados dificultando a sua possibilidade de generalização. Por outro lado, o facto de não existirem muitos estudos em Portugal sobre esta temática que não nos permite ter um maior histórico de conhecimento que nos permita comprar os nossos resultados com o de outras áreas da função pública do nosso país.

Futuramente seria importante replicar este estudo noutras áreas da função pública e também avaliar mais aprofundadamente o impacto das políticas e estratégias de Recursos Humanos definidas na legislação na motivação dos funcionários públicos, de forma a ser possível realizar uma reflexão profunda dos aspetos a melhorar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, G., Nascimento, C., Toledo, M., & Cunico, E. (2016). Recrutamento e seleção. *ENCITEC–FASUL, Encontro Científico e Tecnológico, Faculdade Assis Gurgacz–FAG Toledo, Toledo (PR)*.
- Brito, A., (2016). *Motivação intrínseca e extrínseca aplicada ao ensino de Física: um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Pós-graduação em Ensino de Ciências e Matemática da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação). Universidade Federal do Ceará.
- Carvalho, I. M. V., Passos, A. E. V, M., & Saraiva, S., B. C. (2015). *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Convenia, E. (2019). *Veja os principais métodos de avaliação de desempenho para a empresa*. Consultado em 03/05/2021. Disponível em <https://blog.convenia.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/>
- Cunha, M.P., Cunha, R.C., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8º ed.). Lisboa: Editora RH.
- da Silva, M. N. P. (2017). Avaliação de desempenho nas organizações. *Revista Eletrônica Cosmopolita em Ação*, 3(1), 12.
- da Silva Schuster, M., & da Veiga Dias, V. (2016). Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. *Revista de Administração IMED*, 2(1), 1-17.
- de Malafaia, G. S. (2018). Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais (pp. 1-13). VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Consultado em 1 novembro de 2021. Disponível em https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf.
- de Souza, L. P., Oliveira, A., & Calvo, E. A. (2012). Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor. *Etic-encontro de iniciação científica-issn 21-76-8498*, 8(8).

Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (2021). Carreiras e Recrutamento. Consultado em 14 de novembro de 2021. Disponível em <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm>

Ferreira, A., Demutti, C. M., & Gimenez, P. E. O. (2010). A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. *Anais do Seminários de Administração*.

Ferreira, A. (2006). *Os fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes* (Dissertação de Mestrado não editada). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Ferreira, G. B., & Dias, C. C. (2017). A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. *Psicologia e Saúde em debate*, 3(2), 30-43.

Freitas, A. D. G., Lacerda, F. M., Santos, E. A., Alvarenga, M. A., & Bizarrias, F. S. (2022). Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23.

Genari, D., & Macke, J. (2018). Gestão estratégica de recursos humanos e inovação de produto: proposições de pesquisa relacionadas às práticas de atração, retenção e desenvolvimento. *Gestão e Sociedade*, 12(33).

Jovanelli, C. P., Silva, M. R., de Oliveira Rosa, R., Carvalho, L. C., Dias, A. F. F., da Fonseca, L. R., & Silva, S. W. (2020). O desenvolvimento de políticas de gestão de competências em ações de formação: uma análise ex ante em organizações públicas federais no estado de mato grosso do sul (Brasil). *Desafio Online*, 8(2).

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro. *Diário da República n.º 41/2008, 1º Suplemento, Série I de 2008-02-27*. Lisboa: Assembleia da República

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. *Diário da República n.º 117/2014, Série I de 2014-06-20.*

Lisboa: Assembleia da República

Lira, M., & da Silva, V. P. G. (2015). Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: A aplicação da Escala WPI no contexto do setor público português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171-195.

Malhotra, N. K. (2001). Pesquisa de Marketing-: uma orientação aplicada. Bookman Editora.

Marcondi, N. (1999). Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. *Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública*.

Mayon, F. B. A., Burgos, A. I. B., & Sánchez, N. V. M. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.

Moraes, L. F. S. (2017). Uma análise da relação entre a motivação para o serviço público e a intenção de saída na perspectiva dos servidores brasileiros.

Munck, L., de Souza, R. B., de Castro, A. L., & Zagui, C. (2011). Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego?. *Revista de Administração*, 46(2), 107-121.

Nogueira, J. M. M., Oliveira, L. G. L., & Pinto, F. R. (2016). A meritocracia no setor público: uma análise do plano de cargos e carreiras do poder judiciário cearense. *THEMIS: Revista da Esmec*, 6(1), 27-52.

Pansera, S. M., Valentini, N. C., Souza, M. S. D., & Berleze, A. (2016). Motivação intrínseca e extrínseca: diferenças no sexo e na idade. *Psicologia escolar e educacional*, 20, 313-320.

Paulo, S. J. P. (2020). Recompensas e Motivação no Trabalho nas Misericórdias Portuguesas.

Pedro, M. L. (2014). Os modelos de Competências e o seu Contributo para a Gestão de Carreiras. *ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 4(1), 110-122.

- Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa. (2014). Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Consultado em 28 de novembro de 2021. Disponível em http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?ficha=1&artigo_id=&nid=2171&pagina=1&tabela=leis&nversao=&so_miolo=
- Reis, J., & Melão, N. (2012). Desenho e controlo de serviços multicanal: Um estudo de caso de um banco português. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11(4), 58-69.
- Ribeiro, E. A. (2019). *Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais* (Master's thesis, Universidade Federal de Pernambuco).
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e desenvolvimento*, (26), 105-131.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: looking beyond the Lamppost.
- Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans, R., Bois, C. Du, Caers, R., & Jegers, M. (2005). How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need. *Nonprofit Management & Leadership*, 16(2), 191-208.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business, A Skill Building Approach* (4th Ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Silva, A. B. D., Bispo, A. C. K. D. A., & Ayres, S. M. P. M. (2019). Desenvolvimento de carreiras por competências.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

Progressão da Carreira no Setor Público

O presente questionário serve de base para a realização de uma dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Tem por objetivo investigar a progressão da carreira numa autarquia local.

Não existem respostas certas ou erradas. O sucesso deste estudo depende muito da sua participação e sinceridade.

A resposta a todas as questões é muito importante.

Os dados serão tratados de uma forma totalmente confidencial.

O questionário leva cerca de 10 minutos a preencher.

Desde já, agradeço a sua preciosa contribuição!

Parte 1: Progressão da carreira

Assinale a opção correta

1. Teve oportunidade de progredir na carreira nos últimos 5 anos?

Se respondeu não a esta questão passe por favor para a questão 3.

☐ Sim

☐ Não

2. Se teve oportunidade de progredir, qual foi o motivo?

☐ Concurso público

☐ Mobilidade

☐ Avaliação de Desempenho (SIADAP)

3. Considera que o sistema de progressão da carreira é justo?

☐ Sim

☐ Não

Parte 2: Motivação

No seu atual ambiente de trabalho, quanto é que você considera que os fatores relacionados abaixo influenciam a sua motivação?

Assinale a opção correta

4. Boas condições físicas de trabalho (higiene, organização, ventilação, iluminação, entre outros).

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

5. Remuneração e Benefícios (auxílios saúde, alimentação, transporte, entre outros).

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

6. Conforto e condições de intervalo (pausas para alimentação, por exemplo).

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

7. Condições de vida saudável (corpo e mente).

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

8. Estabilidade no cargo.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

9. Segurança no ambiente de trabalho.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

10. Garantia de ter os direitos respeitados.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

11. Bom relacionamento com a chefia.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

12. Bom relacionamento com os colegas do setor e de outros setores.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

13. Oportunidade de propor mudanças no planeamento e execução das atividades.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

14. Reconhecimento – feedback da chefia.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

15. Reconhecimento do público interno/externo.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

16. Oportunidade de exercer cargo de chefia ou uma função superior.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

17. Sentimento de realização pessoal.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

18. Sentimento de satisfação do trabalho.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

19. Sentir prazer pela função que desempenha.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

20. Possibilidade de expressar a criatividade e ser autónomo na execução do trabalho.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

21. Possibilidade de crescimento pessoal.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

22. Desafios proporcionados pela natureza da atividade do seu trabalho.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

23. Garantia de uma vida digna e feliz.

- ☐ Pouco/nada
- ☐ Abaixo da média
- ☐ Medianamente
- ☐ Acima da média
- ☐ Muito/Totalmente

Parte 3: Fontes de motivação

Assinale a opção correta

24. Pense na sua postura perante o seu trabalho e classifique as afirmações abaixo quanto ao facto de serem fontes de motivação para o trabalho numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 corresponde a Concordo Totalmente:

- ☐ Reconhecimento
- ☐ Progresso profissional
- ☐ Responsabilidade
- ☐ Trabalho em si
- ☐ Capacidade de autorrealização

Parte 4: Dados demográficos

Assinale com um x a opção mais indicada.

25. Qual o seu género?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro

26. Qual a sua idade?

- ☐ 18-24 anos
- ☐ 25-34 anos
- ☐ 35-44 anos
- ☐ 45-59 anos
- ☐ 60 ou mais anos

27. Qual é o seu nível de escolaridade?

- ☐ 4º Ano
- ☐ 12º Ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

28. Há quanto tempo trabalha no setor público?

- ☐ 2-4 Anos
- ☐ 4-6 Anos
- ☐ 6-10 Anos
- ☐ 10-15 Anos
- ☐ 15-20 Anos
- ☐ 20 ou mais

29. Qual é a sua carreira atual?

- ☐ Assistente Operacional
- ☐ Assistente Técnico
- ☐ Técnico Superior