



Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de  
Coimbra

Projeto

# **Motivação de Recursos Humanos na Administração Pública**

**Jessica Patrícia Ferreira Cruz Maximino**

Projeto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com a Orientação de:  
Professor Wander Brás de Carvalho.

Coimbra, maio de 2018



Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de  
Coimbra

# **Motivação de Recursos Humanos na Administração Pública**

**Jessica Patrícia Ferreira Cruz Maximino**

Projeto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com a Orientação de:  
Professor Wander Brás de Carvalho.

Coimbra, maio de 2018

*“... Tal como os penteados e as roupas, as ideias na gestão vão e vêm.  
Todavia, há uma que tem prevalecido de forma consciente nos últimos anos:  
as organizações mais bem-sucedidas são as que utilizam de forma mais eficaz os  
seus recursos humanos.”*

*Price*

## Dedicatória

*Aos meus pais, por todo o amor com que me educaram.*

## **Agradecimentos**

Gostaria de deixar um enorme e sincero agradecimento ao Professor Wander Carvalho, meu orientador, por partilhar comigo o seu conhecimento, pelo seu apoio e motivação para a prossecução deste objetivo. As suas orientações, o seu acompanhamento e o seu contributo foram fundamentais para a elaboração deste projeto.

À Prof. Doutora Clara Viseu, pelo interesse e disponibilidade em ajudar-me, sem si teria sido tudo mais difícil.

Às organizações públicas que estiveram envolvidas neste projeto e às pessoas que delas fazem parte, pela vossa disponibilidade e carinho.

A todos quantos fizeram parte do meu percurso académico e profissional, pela partilha de conhecimento e emoções.

Aos meus pais, aos meus afilhados Pedro e Maria e aos meus amigos, por serem a minha motivação diária, para que eu dê sempre o meu melhor.

A todos, bem-haja!

# Motivação de Recursos Humanos na Administração Pública

## Resumo

Este projeto assume que a motivação é o núcleo central da *performance* e tendo em conta esta relação direta com a eficácia organizacional, a motivação para o trabalho é uma questão fundamental e de crescente interesse na gestão dos recursos humanos e uma prioridade para os gestores. Na verdade, a adoção de uma gestão pública focada na qualidade requer mudanças na cultura organizacional, exigindo principalmente motivação, que conduz ao esforço, dedicação, persistência e comprometimento. Com o presente trabalho pretende-se investigar a motivação como uma ferramenta para alcançar a produtividade e a excelência no desempenho das atividades na Administração Pública Portuguesa.

**Palavras-chave:** Motivação; *Performance*; Recursos Humanos; Administração Pública.

# Motivation of Human Resources in the Public Administration

## Abstract

This project assumes that motivation is the core of performance and, taking into account this direct relationship with organizational effectiveness, work motivation is a fundamental issue and a growing interest in the management of human resources and a priority for managers. In fact, the approach of quality-focused public management requires changes in organizational culture, demanding mainly motivation, which leads to effort, dedication, persistence and commitment. The present work intends to investigate motivation as a tool to achieve productivity and excellence in the performance of activities in the Portuguese Public Administration.

**Keywords:** Motivation; *Performance*; Human Resources; Public Administration.

# Índice Geral

Introdução.....	1
1. A importância dos Recursos Humanos e dos seus Diferentes Papéis na Organização .3	
2. Motivação de Recursos Humanos: Conceito e Abordagens.....7	
2.1. Conceito de Motivação.....8	
2.1. Abordagens Teóricas da Motivação .....11	
2.2.1. Teorias de Conteúdo.....12	
2.2.1.1. Hierarquia das Necessidades de Maslow.....12	
2.2.1.2. Teoria da Necessidades Adquiridas McClelland.....14	
2.2.1.3. Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.....15	
2.2.1.4. Teoria dos fatores de motivação de Katz e Kahn.....16	
2.2.1.5. Teoria X e Y de McGregor.....17	
2.2.1.6. Teoria ERG de Clayton Alderfer.....18	
2.2.2. Teorias do Processo .....19	
2.2.2.1. Teoria da Equidade de Adams.....19	
2.2.2.2. Teoria das Expetativas de Vroom.....20	
2.2.2.3. Teoria Multifatorial de Porter e Lawler.....21	
2.2.2.4. Teoria da definição de objetivos de Locke.....21	
2.2.3. Teoria do Reforço de Skinner.....22	
2.3. Fatores que influenciam a motivação .....24	
2.3.1. Fatores que influenciam a motivação no serviço público .....26	
3. Impacto da Gestão de Recursos Humanos na <i>Performance</i> Organizacional .....28	
3.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....30	

3.2. <i>Performance</i> Organizacional – Avaliação do Impacto da GRH.....	33
3.2.1. Perspetiva universalista.....	35
3.2.2. Perspetiva Contingencial.....	36
3.2.3. Perspetiva configuracional .....	37
3.2.4. Perspetiva Contextual .....	38
4. Gestão de Recursos Humanos no Âmbito da Administração Pública.....	39
5. Estudo de Caso .....	45
5.1. Metodologia .....	45
5.2. Objetivos do estudo .....	46
5.3. Enquadramento do estudo .....	47
6. Análise dos dados.....	50
a) Caracterização Sociodemográfica dos respondentes .....	50
b) Satisfação dos Colaboradores com a Organização.....	51
c) Motivação do colaborador relacionada com o desenvolvimento da carreira.....	53
c) Fatores de Motivação.....	55
d) Motivação - fator indispensável para o bom desempenho. ....	55
7. Discussão de Resultados.....	56
Conclusão.....	61
Referências Bibliográficas .....	64
Apêndices.....	72
Apêndice 1. Tabelas Alpha de Cronbach .....	73
Apêndice 2 – Análise Descritiva e Inferencial em SPSS .....	76
Apêndice 3 – Questionário .....	87

## Índice de Figuras e de Gráficos

Figura 1 – O modelo básico da motivação.....	7
Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	12
Gráfico 1 – Género.....	50
Gráfico 2 – Idade.....	50
Gráfico 3 – Habilitações Literárias.....	50
Gráfico 4 – Tipo de Vínculo.....	51
Gráfico 5 – Imagem da Organização.....	51
Gráfico 6 – Desempenho Global da Organização.....	52
Gráfico 7 – Papel da Organização na Sociedade.....	52
Gráfico 8 – Relacionamento da Organização com os Cidadãos e a Sociedade.....	52
Gráfico 9 – Envolvimento dos Colaboradores na Organização e Missão.....	53
Gráfico 10 - Política de Gestão de Recursos Humanos.....	53
Gráfico 11 – Oportunidades Criadas pela Organização para o Desenvolvimento de Novas Competências.....	54
Gráfico 12 – Ações de Formação Realizadas até ao Momento.....	54
Gráfico 13 – Mecanismos de Consulta de Informação e Diálogo Existente.....	54
Gráfico 14 – Fatores de Motivação.....	55
Gráfico 15 – Motivação – Fator Indispensável para o Bom Desempenho.....	55

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

GRH - Gestão de Recursos Humanos

HPWP – *High Performance Work Practice*

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PSM – *Public Service Motivation*

RH – Recursos Humanos

SHRM - *Strategic Human Resources Management*

## Introdução

A motivação dos recursos humanos tem sido alvo de crescente interesse, que decorre da evidência do seu impacto na *performance* organizacional. Hoje em dia, é consensual afirmar que o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano. Os recursos humanos, constituem uma vantagem determinante no contexto competitivo, da atual economia global. Assim, é fundamental que as organizações procurem manter níveis de motivação elevados entre os colaboradores, de forma a obter o efetivo comprometimento com os objetivos organizacionais e obter uma boa *performance*.

O interesse pela motivação de recursos humanos reflete a preocupação crescente acerca das pessoas, consideradas como o elemento chave e inimitável para o sucesso organizacional, quer se tratem de organizações do setor privado ou do setor público.

As necessidades produzem motivos que impelem o indivíduo à ação. Embora alguns motivos sejam inatos e outros adquiridos, a maneira pela qual se responde a todos eles é modificada pela aprendizagem e influenciada pela cultura na qual se vive.

O impacto da motivação da gestão de recursos humanos na *performance*, quer em relação ao indivíduo, com o impacto das políticas e práticas de gestão dos recursos humanos nas pessoas, quer em relação à sua influência na organização como um todo, reconhecendo que o comportamento dos indivíduos afeta os resultados ao nível da organização como, por exemplo os lucros, as vendas, a qualidade e crescimento, não é de avaliação simples. Não só pela sua complexidade resultante dos diferentes níveis de análise (o indivíduo e a organização, por exemplo), mas também pela inexistência de consenso quanto à definição e natureza, bem como por os seus resultados se poderem perspetivar e avaliar diversamente.

Assim, surgiu o interesse em conhecer as teorias e os fatores que provocam motivação nos colaboradores e diagnosticar a realidade da Administração Pública Portuguesa atual no tocante à motivação dos recursos humanos e ao impacto na *performance* da organização.

A Administração Pública tem o dever de preparar agentes da mudança, capazes de motivar os colaboradores para um melhor desempenho profissional e da organização. Acredita-se que a meta fundamental da liderança deva ser no sentido de viabilizar a implementação de mudanças que façam a diferença. E a diferença é produzida por líderes e equipas que agem fazendo com que os resultados aconteçam. Gerir os recursos humanos, mantê-los

motivados e proporcionar boas condições de trabalho, são fatores chave para garantir níveis de *performance* elevados.

Este trabalho de projeto divide-se em sete capítulos: o primeiro capítulo foca a importância da pessoa na organização e dos diferentes papéis que assume; o segundo capítulo aborda a motivação, o seu conceito, as diversas teorias da motivação, subdivididas em teorias de conteúdo, teorias de processo e na teoria do reforço, assim como os fatores que influenciam a motivação, com um subcapítulo dedicado exclusivamente aos fatores da motivação na Administração Pública, por forma a percebermos se existem diferenças significativas entre os fatores que motivam o setor privado e o setor público; no terceiro capítulo explica-se o conceito de *performance* e entende-se o impacto da gestão de recursos humanos na mesma, vinca-se as práticas de gestão de recursos humanos e as diversas perspetivas inseridas na avaliação do impacto da *performance* na gestão de recursos humanos; no capítulo quatro dedica-se espaço ao estudo da GRH na Administração Pública, enfatizando as diferenças ao longo do tempo; o capítulo cinco é onde se explica o estudo de caso, as metodologias utilizadas, os objetivos e o enquadramento; no capítulo seis temos análise descritiva dos dados; e por fim, no capítulo sete apresenta-se a discussão dos resultados obtidos através da análise inferencial, com base na formulação de hipóteses.

## 1. A importância dos Recursos Humanos e dos seus Diferentes Papéis na Organização

Os recursos humanos são hoje em dia, no contexto competitivo atual, um dos ativos mais importantes de qualquer organização. Num mundo global, onde tudo é fácil de igualar, com as fortes inovações tecnológicas e com a concorrência internacional, os recursos humanos são os únicos, que são únicos. São o recurso onde as organizações podem efetivamente diferenciar-se dos seus concorrentes, é o recurso menos imitável (Ramos, 2009).

Segundo Bilhim (2009), os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações, ou seja, um ativo organizacional e uma vantagem competitiva das organizações, que obriga a que a gestão de recursos humanos seja chamada a ter um papel ativo sobre várias áreas da gestão, intervindo, designadamente, na gestão estratégica.

A gestão de recursos humanos é a função executada nas organizações que facilita o aproveitamento eficaz das pessoas (colaboradores) para atingir metas individuais e organizacionais. Hoje, a GRH não se limita apenas ao arquivo, organização e à manutenção de registos. Quando a estratégia de GRH está integrada na organização, exerce um importante papel na identificação dos problemas e na criação de soluções, a estratégia é direcionada às ações, ao indivíduo, à interdependência no âmbito mundial e ao futuro (Ivancevich, 2009).

Atualmente consente-se, cada vez mais, que a GRH é uma das principais chaves de *performance* da empresa. Notemos esta questão: quanto tempo poderá durar uma boa política comercial e uma gestão financeira saudável, se o operário na fábrica fizer um trabalho de má qualidade, se os colaboradores chegarem atrasados e se os quadros passarem a maior parte do tempo em conflitos internos?

Detenhamo-nos um pouco sobre a própria expressão “recursos humanos” significa que o conjunto das pessoas de uma empresa, operários, vendedores, técnicos, gestores, etc. constituem um potencial que, em função da sua qualidade e do seu desenvolvimento, pode levar a empresa ao sucesso ou a bloquear o seu crescimento. Gestão sugere a ideia de regulação, de dinâmica (Abramovici et al, 1989).

Bilhim (2011) menciona que uma das práticas de organizações de sucesso consiste na partilha extensiva de informação financeira e do desempenho através de toda a organização. Para as empresas de sucesso, os seus recursos humanos são o ativo mais importante de que dispõem. Consideram-se alicerces de vantagem competitiva os recursos

e competências desenvolvidos e controlados pelas organizações, aqueles elementos escassos e valiosos, de difícil imitação e substituição. Assim sendo, rapidamente se compreende que os recursos humanos possam representar uma vantagem competitiva sustentável para qualquer organização.

Thomas Watson, fundador da IBM é um defensor da importância da vantagem competitiva que são os recursos humanos, quando declarou "Acabem com os meus recursos financeiros, acabem com os meus prédios, retirem a minha tecnologia, acabem com tudo... mas deixem a minha equipa de trabalhadores, em quem eu investi, com quem trabalho, porque reconstruirei o meu império outra vez".

Os recursos intangíveis que compõem o capital humano podem ser de três tipos: competências (*know-how*), atitude (motivação, qualidades de liderança da gestão de topo) e agilidade intelectual (a inovação e empreendedorismo, a capacidade de se adaptar, etc.) (Bontis et al., 1999).

As competências do colaborador são usualmente distinguidas em *soft skills* e *hard skills*. Podemos definir as *hard skills* como as competências técnicas e específicas necessárias à realização de um determinado trabalho, como por exemplo, a capacidade de operar uma máquina, ou saber uma linguagem de programação. Já as *soft skills* são atributos e competências pessoais que permitem ao indivíduo melhorar as suas interações com os outros e com o mundo em redor, como por exemplo, capacidade de falar em público, liderança ou criatividade.

Na verdade, são os recursos humanos que pesquisam, trazem novas ideias, produzem, atendem os clientes, procuram clientes, procuram mercado, etc. Desta forma, a estratégia das empresas para se manterem competitivas deve passar pela valorização constante dos recursos humanos, através da sua formação e motivação (Ramos, 2009).

A estratégia prende-se em manter este ativo imaterial sempre atualizado e em constante evolução, para suprir as necessidades dos clientes e manter-se competitiva, ou seja, quanto maior o conhecimento, maior a probabilidade de eficácia. Segundo Huselid (1995), as pessoas possuem um conjunto de capacidades, competências, saberes e experiências de valor económico para as organizações.

---

*Know-how*<sup>i</sup> – "saber como", é o conjunto de conhecimentos práticos, fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc., adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas. Está diretamente relacionado com inovação, habilidade e eficiência na execução de determinado serviço. É um produto valioso resultante da experiência (Marques, 2016).

Neste sentido, e tendo em conta a constante necessidade de as empresas encontrarem novas fontes para maximizarem o seu potencial, este conceito tem sido transposto também para a GRH, sendo um capital da organização.

Assim, quanto maior o investimento nas pessoas, maior será o seu valor e, conseqüentemente, maior será o seu impacto em variáveis organizacionais como o desempenho e a produtividade (Monteiro, 2008).

Outra característica importante dos RH é que são passíveis de serem geridos e desenvolvidos, e por isso é que as práticas de GRH podem aumentar o valor do capital humano através do seu desenvolvimento (treino de competências, *coaching*<sup>ii</sup>, formação, rotação funcional, etc.) e influenciar o comportamento dos colaboradores na direção desejada (Cardoso, 2012).

É aqui que principiamos a importância das pessoas também na função de gestor e/ou líder na organização. De modo simples, pode argumentar-se que a liderança e a gestão, são processos distintos, podendo, no entanto, ser compatibilizados na mesma pessoa. (Cunha, et al, 2010)

Segundo Sekiou et al, 2009, um gestor pode não ser um líder. Possui qualidades adequadas às tarefas de gestor, nomeadamente, planejar, organizar, controlar, etc., é detentor de um lugar oficialmente designado num serviço de uma organização. Um líder trata-se de uma pessoa que, devido às suas qualidades pessoais ou à aceitação pelos outros, é capaz de influenciar pessoas. O mundo do gestor é feito de ação, enquanto o do líder é feito de introspeção. Quando os dois elementos, sonho e realidade se encontram na mesma pessoa, encontramos-nos perante um gestor que é um líder excepcional.

A liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, é a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma para com os objetivos do grupo ou da organização.

O envolvimento do líder é crucial no decorrer das tarefas diárias de todos os colaboradores, uma vez que, ao perceber as dificuldades dos colaboradores deve ajudar motivacionalmente para a resolução das mesmas, mostrando-lhes assim que não está ali apenas para impor ordens, mas também para auxiliar.

---

*coaching*<sup>ii</sup> - é um processo dinâmico, tem como princípio base que os indivíduos possuem todos os recursos de que precisam para potenciar o seu crescimento a nível pessoal e profissional no seu interior, o seu conceito refere-se a uma categoria de comportamentos assentes num conjunto de valores como o autodesenvolvimento, respeito e autonomia (Silva, 2016).

Com esta atitude positiva, os colaboradores sentem-se, de alguma forma, agradados e tranquilos, podendo também apresentar uma melhor *performance*. É essencial o desenvolvimento de líderes capazes de manter e reter pessoas capacitadas e motivadas, num mercado cada vez mais competitivo.

De entre várias, as competências essenciais que organização deverá desenvolver na sua gestão são a comunicação e o *feedback*<sup>iii</sup>, ou seja, ser claro, divulgar os objetivos e avaliar os resultados das equipas e dos colaboradores, delegar com conhecimento de como e a quem atribuir responsabilidades, motivando e reconhecendo os feitos alcançados por cada colaborador e fazer um bom planeamento estratégico da empresa com foco nos resultados organizacionais.

Em suma, e segundo Paauwe e Boselie (2005), os recursos humanos são um potencial e poderoso recurso interno que é único, inimitável e de grande valor interno para a organização, dando-lhe uma grande vantagem competitiva.

No mundo globalizado muito se fala em diferencial competitivo, neste processo existem vários fatores que influenciam, como a tecnologia, os orçamentos milionários, as metodologias de desenvolvimento de novos projetos e/ou novos métodos de gestão, estes são alguns dos fatores essenciais para o diferencial competitivo e o crescimento de qualquer organização, mas só farão diferença aqueles que investirem no desenvolvimento de pessoas, com equipas de alto desempenho, formando líderes capazes de criar ambientes ideais que façam com que as pessoas deem o melhor de si e expressem o que têm de melhor como potencial.

Em retrospectiva quanto à importância dos recursos humanos na organização refletimos como conclusão na seguinte declaração: quando uma organização passa por dificuldade não se troca o nome da empresa ou as suas instalações, trocam-se as pessoas, procura-se um novo gestor, um novo CEO, ou seja, uma nova liderança.

---

*feedback*<sup>iii</sup> – retorno de informação sobre o resultado de um trabalho efetuado, é uma maneira do líder reconhecer um trabalho bem feito, evidenciar as qualidades do liderado, como também, de um modo assertivo conseguir corrigir falhas técnicas e de comportamento, através da sua instrução (Ramos, 2009).

## **2. Motivação de Recursos Humanos: Conceito e Abordagens**

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É a motivação um dos fatores que mais influencia os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. Na organização, está diretamente relacionada com o sentimento de pertença, a produtividade e a valorização, atribuídos interna e externamente (Tavares, 2010).

Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer organização, seja ela pública ou privada, em qualquer hierarquia.

A motivação é um tema amplamente debatido e analisado no contexto empresarial. É uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho (Fonseca, 2009). Se na era industrial a preocupação com este tópico não era primordial, hoje é reconhecida a sua importância para o sucesso e para a obtenção de vantagens competitivas de qualquer organização.

A ideia de motivação mudou de sentido ao longo das décadas, segundo Sekiou et al, 2009, na década de 1930, as organizações procuravam privilegiar o trabalho coletivo, defendia-se que o grupo motivava o trabalhador, havia que se ocupar o grupo para desenvolver o desempenho do indivíduo. Nas décadas de 1960-70, entendia-se que a motivação surgia da satisfação no trabalho, mediante benefícios sociais para o indivíduo. Em 1980, a motivação identificava-se mais com o envolvimento pessoal num projeto coletivo desenvolvido pelas organizações. Hoje em dia, a motivação é um processo que se cria e se constrói regularmente a partir de diversas estratégias e que conta com a intervenção tanto de características individuais – imagem pessoal, ambição, etc. – como de características da organização – conteúdo de tarefas, ambiente de trabalho, etc..

O estudo da motivação, no contexto organizacional, é importante pois colaboradores motivados geram: acréscimo dos níveis de eficiência e eficácia; resultados organizacionais positivos; clima e cultura organizacionais como propulsores de criatividade e cooperação entre equipas; inovação e redução de absentismo e rotativismo (Batista, 2014).

Segundo Rocha (2005), definir o conceito de motivação no contexto de trabalho implica responder a questões como: o que induz os indivíduos a agir de determinado modo? Quais os fatores que os motivam? Por que razão pessoas diferentes reagem de forma distinta em situações semelhantes?

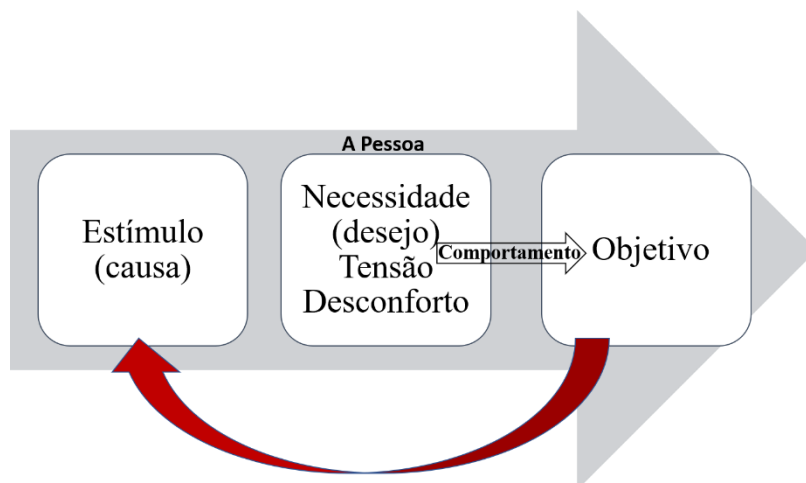
## 2.1. Conceito de Motivação

Motivação é o impulso interno que nos leva à ação, é este o conceito mais restrito e simples, como a palavra sugere: motivo + ação, a força (motivo) que nos leva a agir.

A palavra motivação advém do latim *movere*, assumiu o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” ou até mesmo “o fim ou razão de uma ação”. Começou por estar associada a vários outros conceitos, como a satisfação, desejo, energia, recompensas, necessidades, valores e trabalho em equipa (Ambrose & Kulik, 1999 citados por Zanelli, Borges Andrade & Bastos, 2004).

Segundo Baron (2007), a motivação é o conjunto de forças energéticas que tem origem quer no individuo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.

**Fig. 1 – O modelo básico da motivação**



*Adaptado de Chiavenato (1994)*

Para Simpson (1993), a motivação é tudo aquilo que move as pessoas a fazerem qualquer coisa. Por outras palavras, é o que as leva a empenharem-se com dedicação, esforço e energia naquilo que fazem.

Esta ideia é reforçada por Adyasha (2013) que descreve a motivação como “algo dentro de uma pessoa que conduz à ação” e por Latham & Ernst (2006), que consideram que a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que provém tanto de dentro como de fora do indivíduo.

Tendo em conta que a natureza humana é baseada num conjunto de ambições, necessidades, tendências e ideias que contribuem para o alcance de diferentes ações, pode aferir-se que a motivação é o resultado entre as forças de interação que se desenvolvem no ambiente organizacional (cultura organizacional e práticas adotadas pelo departamento de recursos humanos) e as características individuais, qualificações e atitudes do indivíduo (Sílvia, 2012).

Na área da psicologia a forma como funcionam os mecanismos da motivação, é sobejamente discutida por uma razão muito simples: a motivação é uma das chaves para a compreensão do comportamento humano, porquanto que age sobre o pensamento, a atenção, a emoção e a ação. Envolve anseios, desejo, esforço, sonho e esperanças.

Júnior e Oliveira (2009) defendem que a motivação representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo. Estes autores sugerem que este é um processo meramente interior e psicológico. Um processo psicológico básico, que se caracteriza como sendo uma parte importante da explicação do comportamento. São muitas as definições de motivação existentes, mas todas elas, na sua maioria, incluem palavras como “vontade”, “querer”, “desejos”, “finalidade”, “objetivos”, “necessidades” e “incentivos” (Tella et al, 2007).

No entanto, a motivação é um fenómeno mais complexo, não puramente individual, mas que resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais (Rocha, 2005). Locke e Latham’s refletem esta interação ao afirmar que o conceito de motivação se refere aos fatores internos que incitam a ação e aos fatores externos que podem atuar como estímulo para a ação (Moynihan e Pandey, 2007).

É, então, um processo psicológico resultante da interação recíproca entre o indivíduo e o meio ambiente, que afeta as escolhas de uma pessoa, esforço e persistência, que incentiva e inspira as pessoas relativamente às suas ações para conseguirem alcançar uma maior eficácia e mais compromisso com o seu trabalho (Saleem et al, 2010).

A motivação está relacionada com o sistema cognitivo, pois leva o indivíduo a ter vontade para agir e fazer algo e bem feito, ou seja, como refere Leboyer (2001), estar motivado é essencialmente ter um objetivo, decidir fazer um esforço para o atingir e perseverar nesse esforço até que o objetivo seja atingido. Os graus de motivação dependem das variações destes três aspetos e igualmente da sua interação com os determinantes da *performance*, aptidões, personalidade, saberes e competências.

Segundo Fonseca (2009), a motivação pode ser algo inerente à própria pessoa, qualquer que seja o ambiente de trabalho em que exerce, mas também inerente aos atributos do meio em que exerce esse trabalho.

É comum, afirmar que os fatores, os motivos que guiam os indivíduos a seguir numa direção podem ser distinguidos em dois grupos:

**Motivação Intrínseca:** Comportamentos estimulados pelo prazer que o trabalho em si origina na pessoa que o realiza, sem o intuito de obter uma determinada consequência, isto é, reflete a propensão humana e natural para aprender.

**Motivação Extrínseca:** Comportamentos resultantes da intenção da pessoa atingir determinada recompensa (social ou material) ou evitar alguma forma de punição.

No contexto organizacional a motivação direciona os recursos humanos, além de acalantar satisfações pessoais, a realizar os objetivos da organização. Contudo, a motivação nasce do indivíduo, o que introduz um carácter mutável ao mesmo, ou seja, o que motiva um colaborador hoje, não será o que o motivará amanhã. É importante que a motivação seja percebida como uma dimensão que se altera consoante o tempo, o espaço e o indivíduo, apresentando às organizações o dilema de: como motivar, e de como manter motivados os colaboradores?

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Neste contexto, os desafios servem como estímulo que impelem a novas ações, gerando dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos. Esta é a essência da motivação no ambiente de trabalho. As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar os objetivos com sucesso e continuidade (Tavares, 2010).

## **2.1. Abordagens Teóricas da Motivação**

Existem várias teorias sobre a motivação, de diversos autores e datadas de diferentes períodos, que procuraram dar uma explicação para os comportamentos dos colaboradores através do estudo de um conjunto de variáveis que colocam em evidência tanto a pessoa na sua dimensão psicossocial quer na situação na qual o comportamento se desenvolve (Rosa, 1994).

As teorias da motivação são comumente agrupadas em duas abordagens distintas:

**Teorias de conteúdo** - tratam dos fatores internos que explicam ação do indivíduo, explicam a motivação humana a partir das necessidades do indivíduo, afirmando que a conduta individual é orientada para a sua satisfação;

**Teorias de processo** - referem-se ao próprio processo de motivação, como se desenrola o comportamento motivado, entendem a motivação como um processo de tomada de decisão, em que estão em jogo as percepções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais.

As teorias sobre a motivação evoluíram com o decorrer do tempo. As primeiras concentravam-se nalgumas necessidades elementares, inconscientes, instintivas, inerentes ao indivíduo, sem distinguir as necessidades relacionadas com a satisfação, das relacionadas com a motivação. Atualmente percebe-se que a motivação no trabalho é um processo durante o qual podem intervir vários fatores, podendo estar relacionados com o trabalho em si, com a necessidade individual de realização, ou às organizações, como a subida na hierarquia. Mas, não existe um modelo exclusivo capaz de sintetizar todas as dimensões do processo de motivação, embora qualquer um o esclareça em parte (Sekiou et al, 2009).

Estas teorias aplicam-se de forma diferente às distintas visões do homem e da vida, onde as diferenças individuais exercem um papel importante. As teorias complementam-se e contribuem para um estudo mais abrangente do ser humano. Porque não existe uma teoria capaz de explicar todas as características da motivação humana, é de fundamental importância compreender essas diferentes preposições teóricas (Tavares, 2010).

De forma sucinta este capítulo apresenta algumas dessas teorias, assim como, os seus principais pressupostos, subdivididas em teorias de conteúdo, teorias de processo e teoria do reforço.

### 2.2.1. Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo focam-se nas necessidades internas dos indivíduos, de forma a explicarem os motivos do comportamento humano, pretendem responder à questão: o que motiva o comportamento do ser humano?

No contexto laboral, estas teorias ajudam a explicar o porquê do mau desempenho, o porquê das faltas ou atrasos dos trabalhadores, o porquê de não se esforçarem tanto como o expectável.

Incluem as teorias de Maslow (1943), McClelland (1961), Herzberg (1966), Katz e Kahn (1966), McGregor (1967) e Alderfer (1972).

#### 2.2.1.1. Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943)

No ano de 1943, Maslow, baseando-se na sua experiência clínica como psicólogo, decidiu delinear um modelo teórico sobre necessidades e motivação, designado como a hierarquia das necessidades (Hunter, 2012).

Esta teoria, defende a existência de uma pirâmide de necessidades, organizadas hierarquicamente, que influenciam o comportamento humano, partindo do pressuposto, segundo Rosa (1994), que as pessoas no local de trabalho, como na vida em geral, são motivadas para procurar a satisfação de um conjunto de necessidades internas.

**Fig. 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow**



*Adaptado de Chiavenato (1995)*

Maslow identificou cinco níveis de necessidades humanas, como se pode ver na *Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow*, ordenadas pela ordem de importância no comportamento humano.

Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas, ou seja, as necessidades primárias, enquanto no topo estão as necessidades mais sofisticadas, são as chamadas necessidades secundárias. À medida que o homem satisfaz as necessidades básicas, seguem-se outras mais elevadas que tomam o predomínio do seu comportamento (Chiavenato, 1995).

Esta teoria parte do pressuposto que as necessidades de nível superior só são satisfeitas quando se consegue satisfazer as necessidades do nível imediatamente inferior (Christensen, 2002).

Segundo Daniel (2005), o nível inferior das necessidades não satisfeitas na hierarquia é o principal motivador do comportamento. Em suma, segundo (Tavares, 2010), o modelo de Maslow baseia-se em quatro pontos base:

- Uma necessidade satisfeita não é motivadora;
- Várias necessidades afetam uma pessoa ao mesmo tempo;
- Os níveis mais baixos têm de ser satisfeitos primeiro;
- Há mais alternativas de satisfazer os níveis mais altos do que os níveis mais baixos.

O grande contributo de Maslow para o estudo da motivação foi evidenciar que esta resulta de um processo contínuo – não um estado -, e que os indivíduos procuram atualizar o seu potencial (Neves, 1998).

Contudo, alguns ensaios relativos à escala das necessidades levantaram questões quanto à validade do carácter hierárquico das necessidades, que diferem consoante as situações, as pessoas, as culturas, os países, etc. (Sekiou et al, 2009) Na verdade é legítimo classificar e definir as categorias de necessidades que uma organização procura satisfazer, mas é falso acreditar que a satisfação dos primeiros níveis abre automaticamente o caminho aos outros que passam a ser fonte de motivação.

### **2.2.1.2. A Teoria das Necessidades Adquiridas, McClelland (1961)**

A Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, definiu que existem três tipos de necessidades básicas ou motivos – afiliação, poder e realização – que são adquiridas pelas experiências e aprendizagens das pessoas ao longo da vida (McClelland, 1982, citado por Ferreira e Martinez, 2008), obtidas pela interação com o ambiente envolvente e que condicionam o comportamento do indivíduo no trabalho.

As necessidades de afiliação dizem respeito ao desejo de estabelecer relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Esta necessidade desempenha um papel muito importante na motivação no trabalho, visto que os grupos dão uma sensação de segurança que os indivíduos mais inseguros valorizam, proporcionam a noção do modo como se devem interpretar certos aspetos, como a forma de vestir, de pensar e de agir. (Hunter, 2012).

Enquanto que, as necessidades de poder estão relacionadas com o facto de que muitas pessoas ambicionam atingir um certo poder, prestígio e/ ou status na sua carreira, demonstrando-o através de símbolos como os bens materiais, as boas roupas, casas grandes, carros caros, entre outros aspetos similares. Estas necessidades atendem, também, aos desejos individuais de controlar ou influenciar os outros (Daniel, 2005), com a vontade de exercer poder sobre o comportamento dos outros, controlando as suas vidas e o seu trabalho.

Por fim, as necessidades de realização prendem-se com a busca pela excelência. Por se realizarem em relação a determinados padrões e lutarem pela prossecução do sucesso, notória quando sobressai o desejo de querer ter um excelente desempenho em situação de competição face a outros colaboradores (Ferreira e Martinez, 2008), bem como o desejo de ter o *feedback* imediato, a preferência por projetos trabalhosos e desafiantes e uma grande preocupação com a tarefa, porque são criados objetivos difíceis que estes colaboradores querem ver alcançados (Hunter, 2012).

A importância subjetiva de cada necessidade varia de indivíduo para indivíduo e depende da sua formação cultural (Wargborn, 2008). No entanto, esta teoria menciona que cada pessoa assume estas três necessidades em diferentes graus, mas que, em determinada altura das suas vidas, há sempre alguma que vai prevalecer face às outras (Hunter, 2012)

McClelland citado por Rocha (1997), centrou os seus estudos nas diferenças entre os indivíduos, enquanto que, a maioria dos estudiosos do fenómeno da motivação se concentram nos fatores comuns da motivação humana.

Assim sendo, o primordial contributo desta teoria é, ajuda na definição das necessidades prioritárias de cada um dos indivíduos na organização, de forma a fomentar o desenvolvimento de estratégias adequadas à satisfação das necessidades individuais e ao alcance dos objetivos organizacionais.

### **2.2.1.3. A Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (1966)**

Herzberg considerou que os seres humanos têm dois conjuntos distintos de necessidades relacionadas com o trabalho, duas classes distintas de fatores considerados importantes para a orientação do comportamento das pessoas no trabalho, que denominou de fatores higiénicos e fatores motivadores.

Os fatores higiénicos encontram-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho, são condições administrativas decididas pela organização, estando assim fora do controlo dos colaboradores.

Segundo Tavares (2010), dentro dos principais fatores higiénicos, encontram-se: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da organização, clima de relacionamento entre a organização e os funcionários, regulamentos internos.

Caracterizam-se por reduzir a insatisfação de uma pessoa com a situação de trabalho, contudo, por si só, não provocam a satisfação dos colaboradores. Isto é, se estes fatores não forem cumpridos podem levar à insatisfação, mas se forem cumpridos não são geradores de motivação.

Os fatores motivacionais relacionam-se com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa, são controláveis pelo indivíduo, visto que dependem daquilo que faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional, de responsabilidade, de realização e de desenvolvimento pessoal (Cunha et al, 2010).

A motivação, concentra-se na própria natureza das tarefas, sendo o próprio conteúdo do trabalho que desempenham o principal foco de motivação, os fatores motivacionais conduzem à satisfação e conseqüentemente ao aumento da *performance* (Daniel, 2005).

Em suma, a contribuição fundamental desta teoria prende-se com a conclusão de que os fatores que levam à motivação, são diferentes dos fatores que provocam desmotivação no colaborador.

No entanto, levanta questões relativas ao controlo e às relações de autoridade no âmbito da organização e não atribui um lugar suficientemente importante ao papel das relações humanas como fator de motivação (Sekiou et al, 2009).

#### **2.2.1.4. Teoria dos fatores de motivação de Katz e Kahn (1966)**

A Teoria dos Fatores de Motivação, de Daniel Katz e Robert Kahn defende que existem quatro tipos de fatores que influenciam positiva ou negativamente o nível de motivação dos indivíduos: a obediência à lei, a satisfação instrumental, a auto expansão e a internacionalização dos objetivos da organização.

O incentivo da obediência à lei, resulta na aceitação da autoridade, da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força externa para impor a obediência às regras, o que incentiva a um comportamento aceitação do trabalho.

A satisfação instrumental, está relacionada com o sistema geral de recompensas, as recompensas individuais e aprovação dos líderes e restantes colegas e pode resultar em padrões de comportamento como a subida de produtividade e a possível redução no absentismo.

A auto expansão é a identificação e satisfação com o trabalho e as tarefas, que proporciona o aumento da produtividade e a diminuição de absentismo.

A internacionalização dos objetivos da organização caracteriza-se por ter subjacente à autoidentificação da pessoa com os valores da organização e, também aposta num padrão de comportamento que promove a subida da produtividade, assim como a redução do *turnover*<sup>i</sup> e absentismo e estimula o comportamento espontâneo e inovador.

Esta teoria relaciona a aceitação da quantidade mínima de fatores de motivação que combinam valores e desejos individuais com o sistema de recompensas e controlo individuais (Rocha, 2007). Assim, se conclui que determinados incentivos ou padrões de motivação conduzem a determinados tipos de comportamento. (Galhanas, 2009).

---

<sup>i</sup> *Turnover* - designa a rotatividade de colaboradores numa organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo. O cálculo de *turnover* tem a função de determinar a percentagem de substituições de colaboradores antigos por novos e, consequentemente, analisar a capacidade da empresa em manter os seus colaboradores (Silva, 2015).

### **2.2.1.5. Teoria X e Y de McGregor (1967)**

McGregor apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias X e Y, sobre a administração. A Teoria X que considera os empregados sob a ótica negativa e a Teoria Y que considera os empregados sob a ótica positiva.

A teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar, remetendo para as ideias tradicionais sobre a natureza humana, onde as motivações económicas e sociais ocupam um papel fulcral, dando-se, primazia à motivação extrínseca. Nesta teoria, os colaboradores mostram-se incapazes de adotar um comportamento autónomo e têm pouco a oferecer no que diz respeito à resolução de problemas organizacionais (Kopelman, 2008). Segundo McGregor (1960), a teoria X oferece à direção uma desculpa fácil para um desempenho organizacional ineficiente, que seria devido à natureza dos recursos humanos com os quais temos de trabalhar.

A teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho, o que leva a uma forma mais inovadora e criativa da gestão em que os colaboradores têm capacidade de autocontrolo e orientação e de fornecer ideias e sugestões importantes para melhorar a eficácia organizacional. Assim, a implementação desta teoria vem permitir que sejam executadas práticas adequadas de gestão, como o estabelecimento de objetivos e recompensas e a oportunidade de participar na tomada de decisão, o que contribui para que os objetivos individuais e organizacionais sejam realizados simultaneamente (Kopelman et al, 2008). A teoria Y foca o problema na direção e não nos colaboradores, sugere que as causas estão na forma de organização e de controlo (McGregor, 1960).

A forma do gestor conduzir os funcionários dependerá do conceito formado em relação à sua equipa de trabalho. Se o rótulo se basear na Teoria X, os funcionários serão conduzidos de forma autoritária (Tavares, 2010).

Na realidade, quer as assunções da teoria Y, quer as da teoria X, poderão ser apropriadas para os trabalhadores evidenciarem uma maior motivação para o trabalho, depende do contexto, por outras palavras, da situação particular (Neves, 1998).

### **2.2.1.6. A Teoria ERG, de Clayton Alderfer (1972)**

A teoria de ERG, desenvolvida por Alderfer é descrita como uma variante da hierarquia das necessidades de Maslow, por via do agrupamento de três categorias – Existência (Existence), Relacionamento (Relatedness) e Crescimento (Growth).

As necessidades de existência incluem as necessidades humanas básicas, consideradas por Maslow como as necessidades fisiológicas e de segurança.

Enquanto que, as necessidades de relacionamento estão associadas à importância das relações interpessoais, prendendo-se com aspetos sociais, de aceitação e pertença e de status, ou seja, necessidades de estima segundo Maslow.

Por último, as necessidades de crescimento representam o desejo dos indivíduos pelo desenvolvimento pessoal, que equivale à necessidade de autorrealização de Maslow.

No entanto, ao contrário da teoria de Maslow, esta teoria não adota a existência de uma hierarquia rígida em que uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita para se satisfazer as outras necessidades seguintes. Defendendo ainda que, as múltiplas necessidades podem operar simultaneamente como motivadoras do comportamento humano (Robbins, 2002).

Para além disso, nesta teoria, a motivação da conduta humana não obedece a um sentido apenas progressivo, mas também regressivo, ou seja, a frustração da necessidade de um determinado nível pode levar, por outro lado, a uma regressão da pessoa até uma necessidade de nível inferior (Ramos, 2009).

A principal contribuição desta teoria é a forma como flexibilizou as relações entre os níveis de hierarquia, sendo possível que um indivíduo se sinta motivado em simultâneo por necessidades de vários níveis (Cunha *et al*, 2001) sem ter obrigatoriamente como fim o objetivo único da autorrealização.

### **2.2.2. Teorias do Processo**

As teorias de processo são sustentadas em modelos de motivação que realçam o como e o porquê de os colaboradores terem determinados comportamentos, focam-se nos processos cognitivos e têm por objetivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina.

Ou seja, dão ênfase a um conjunto de elementos psicológicos subjacentes ao comportamento humano, isto é, como ele é despoletado, direcionado e sustentado (Rosa, 1994), procurando elucidar como e qual o porquê das pessoas se encontrarem motivadas ou desmotivadas com as funções que desempenham num determinado contexto de trabalho.

Analisaremos as teorias de Adams (1963), de Vroom (1964), de Porter e Lawler (1968), e de Locke (1968).

#### **2.2.2.1. Teoria da Equidade de Adams (1963)**

A Teoria da Equidade, de Adams, defende que o comportamento humano está diretamente relacionado com a perceção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou a justiça referente a um contexto laboral.

Através da interpretação da relação do seu desempenho/resultados obtidos com os respetivos benefícios, como a remuneração, as promoções, etc. em comparação com outros em situações idênticas.

Não se pretende com esta teoria uma igualdade de situações, mas antes a equidade em que os indivíduos são recompensados em função do mérito e da perceção que desenvolve sobre o conceito.

A título de exemplo, o que pode gerar sentimentos de desigualdade é o desequilíbrio entre o esforço e a dedicação de um indivíduo e aquilo que ele recebe em comparação com outros, dentro ou fora da organização, o que, por conseguinte, leva à desmotivação dos colaboradores e a problemas organizacionais (Ferreira e Martinez, 2008; Pina e Cunha et al, 2010).

Para Adams (1963), os indivíduos tendem a desenvolver comportamentos de forma a atenuar as desigualdades percecionadas, esforçando-se menos ou exigindo mais recompensas, de uma forma mais ou menos consciente.

A teoria da equidade de Adams proporciona explicações gerais sobre o comportamento em diversos contextos. Numa perspectiva organizacional, a sua principal fraqueza reside no facto de fornecer explicações sobre as reações dos colaboradores no tocante à variável remuneração, descurando outros aspetos importantes em qualquer situação social, por exemplo, relações com os pares, superiores e subordinados (Neves, 1998).

#### **2.2.2.2. Teoria da Expectativa de Vroom (1964)**

A teoria das expectativas de Vroom, sugere que a motivação das pessoas depende da expectativa que têm em ser recompensadas face ao trabalho desempenhado.

Esta teoria pretende explicar o processo da motivação pela forma como as pessoas relacionam três condições fundamentais, assentes na seguinte fórmula, condicionada pelo facto de se algum destes valores for “0”, não existir motivação:

$$\text{Força da Motivação} = f(\text{Expectativas} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valência})$$

Analisando a fórmula importa explicar cada um dos conceitos que esta apresenta. Assim sendo, a força da motivação consiste na força que direciona alternativas comportamentais específicas aquando do surgimento de várias opções de comportamento seleccionadas pelos indivíduos. (Cortinhas, 2014) Esta força motivacional é uma função de três perceções distintas:

- 1- Expectativa - associada à convicção de que o esforço levará a um bom desempenho e é baseada na experiência do passado;
- 2- Instrumentalidade - relacionada com a crença de que um bom desempenho originará os resultados desejados e é afetada pela confiança, pelo controlo e pelas políticas;
- 3- Valência - valor que um indivíduo coloca nas recompensas, como a função das necessidades, os objetivos, os valores e as preferências.

Segundo Ferreira e Martinez (2008) esta teoria pressupõe que o comportamento do indivíduo é resultado de uma escolha consciente entre várias alternativas, que visam a maximização do prazer e a redução da dor.

Uma das principais contribuições desta teoria é segundo Chen e Lou (2002) citados por Chiang e Jang (2008), fornecer um quadro geral para avaliar e interpretar o comportamento dos colaboradores na aprendizagem, na tomada de decisão, na formação de atitude e na motivação.

Em relação às críticas esta teoria desperta opiniões divergentes, se por um lado existe quem a considere errada por definir os seres humanos como muito calculistas nos seus processos de tomada de decisão, outros há que defendem que é útil para os administradores, porque os auxilia a pensarem no processo mental através do qual ocorre a motivação.

#### **2.2.2.3. Teoria Multifatorial de Porter e Lawler (1968)**

A Teoria Multifatorial de Porter e Lawler, consiste numa versão mais completa da teoria das expectativas e considera quatro variáveis principais que condicionam a motivação, o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação (Rocha, 2007), definindo-as da seguinte forma:

Esforço – é a energia que os indivíduos empregam numa atividade, dependendo do valor e da probabilidade da recompensa;

Desempenho - é a consequência do esforço e é influenciado por fatores como as próprias capacidades do indivíduo e da sua perceção acerca do seu papel.

Recompensas - dependem do desempenho e podem ser intrínsecas, como por exemplo a satisfação pelo dever cumprido, ou extrínsecas, como sejam as recompensas monetárias, promoções, entre outras.

Satisfação - expectativa ou probabilidade de que um dado esforço produza um dado desempenho e que esse desempenho resulte em algo desejado (Rocha, 2005).

A motivação é o resultado de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, comportando também a influência da equidade na atribuição das recompensas como fator que pode condicionar o nível de motivação do indivíduo.

Este modelo tem sido alvo de crítica no que toca à relação de causalidade entre satisfação e *performance*. Pinder (1984), citado por Neves (1998), sustenta que esta relação não é assim tão simples e que um dado conjunto de condições têm de estar presentes.

#### **2.2.2.4. Teoria da definição de objetivos de Locke (1968)**

A Teoria da Fixação de Objetivos desenvolvida por Locke defende que a maior fonte de motivação se encontra na fixação de objetivos. Para que os objetivos sejam os mais eficazes devem combinar um conjunto de características reunidas no acrónimo SMART, isto é, os objetivos têm que ser específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), alcançáveis (*agreed*), realistas (*realistic*) e com prazos (*timed*).

Locke sugere ainda que a definição de objetivos específicos (através da sua quantificação, por exemplo) conduz a níveis de desempenho superiores e se controla o mesmo com mais precisão, assim como, a necessidade de serem objetivos realistas, mas difíceis de alcançar se relaciona positiva e linearmente com o desempenho alcançado. (Locke 1968, citado por Rocha, 2005) afirma que quanto maior a dificuldade de um objetivo, maior a realização para o indivíduo ao cumprir esse objetivo, desde que ele possua as requeridas habilidades e conhecimentos para tal. O autor comparou também que o facto de os objetivos serem específicos, em vez de vagos, como por exemplo encorajar as pessoas a fazerem o seu melhor, apresenta uma mais valia para o desempenho positivo.

Segundo Jussara (2002) a fixação dos objetivos pode funcionar como um instrumento motivacional desde que sejam aceites, compreendidos, claros, mensuráveis e atingíveis, bem como dar informações sobre o desempenho dos trabalhadores nas suas funções.

A despeito das afirmações de Locke que a sua teoria se trata de uma simples técnica, entendemos que se trata de uma teoria importante com indicações preciosas para a constituição de uma teoria de longo alcance (Neves, 1998).

### **2.2.3. Teoria do Reforço de Skinner**

A Teoria do Reforço desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner, defende que a motivação resulta da interação direta do indivíduo com o ambiente externo, e não de processos internos ou inatos, como as necessidades ou as percepções.

O comportamento depende da concessão de gratificações, da aplicação de punições ou da retenção de recompensas. Ou seja, o comportamento humano é motivado pelo nível de recompensa ou de punição recebido com base em um estímulo-resposta automático.

As ações com consequências positivas sobre o indivíduo que as pratica tendem a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado. Os resultados são positivos sempre que as pessoas sentem prazer com a sua própria *performance*.

Segundo a Teoria do Reforço, o comportamento das pessoas pode ser influenciado e controlado através do reforço (recompensa) dos comportamentos desejados e ignorando as ações não desejadas (o castigo do comportamento não desejado deve ser evitado na medida em que tal contribuiria para o desenvolvimento de sentimentos de constrangimento ou mesmo de revolta). Por exemplo, se a remuneração, os benefícios e os planos de

assistência são as recompensas recebidas por apresentar determinados comportamentos, como por exemplo, ser pontual, permanecer na organização, atingir as metas de produção, etc., o comportamento desejado será repetido. (Ivancevich, 2008).

Skinner defende mesmo que o comportamento das pessoas pode ser controlado e enformado por longos períodos de tempo sem que estas se apercebam disso, inclusivamente sentindo-se livres.

Este modelo possui uma característica que o distingue dos modelos anteriores, visto que dá relevância ao sistema de recompensas externas, não atribuindo qualquer importância às características internas dos indivíduos, particularmente, às suas necessidades, valores e crenças, enquanto elementos explicativos do comportamento humano.

A teoria do reforço negligencia o que é intrínseco a cada indivíduo (emoções, sentimentos expectativas), tendo em conta apenas as atitudes dos colaboradores. Por conseguinte, esta teoria é inúmeras vezes, objeto de críticas pela sua característica manipuladora, importa frisar que estamos perante uma outra conceção que, em bom rigor, não determina a forma mais correta de se compreender o comportamento humano, mas sim que apresenta uma outra visão que nos leva a abrir o nosso campo de conhecimento e de ideias quanto aos fatores intrínsecos e extrínsecos, e as suas influências na motivação dos indivíduos no contexto organizacional.

### 2.3. Fatores que influenciam a motivação

Após análise das diferentes abordagens teóricas, assim como da forma como influenciam o colaborador, é fundamental salientar neste subcapítulo os diversos fatores que influenciam a motivação no trabalho, para que haja uma compreensão dos fatores que aumentam e/ ou diminuem a vontade de trabalhar por parte dos colaboradores.

Representa um dos grandes desafios para os gestores, visto que, é crucial que estes entendam o que motiva os colaboradores ou os membros da sua equipa, usando táticas diferentes para pessoas diferentes, pois o que motiva um indivíduo pode não se repercutir da mesma forma noutro indivíduo, uma vez que cada indivíduo tem necessidades diferentes, que mudam ao longo do tempo (Adyasha, 2013).

Determinados autores afirmam que é necessário aprender a motivar os outros, enquanto outros acreditam que ninguém consegue motivar quem quer que seja (Bergamini, 1990). Ou seja, existe quem acredite que as ações humanas são espontâneas e têm origem em impulsos interiores, pelo que o Ser Humano traz em si a origem do seu comportamento motivacional, por conseguinte há quem creia que, o que conduz o comportamento motivado não é inerente à pessoa, sendo dependente de fatores extrínsecos, que sejam de certa forma soberanos à sua vontade.

Citando Cunha et al, 2010, existem fatores individuais suscetíveis de condicionar a motivação, podem ser classificados em variáveis demográficas e diferenças individuais. As variáveis demográficas mais frequentemente consideradas são a idade, escolaridade e a carreira (Alcobia, 2001). E os fatores situacionais, que se relacionam com o próprio trabalho ou ambiente de trabalho.

Existem fatores intrínsecos e motivadores que geram bons resultados como, a autonomia, a significância, o *feedback* e a identidade, para além disso podem influenciar diretamente os fatores externos, como por exemplo, o estado de energia da pessoa.

Quanto aos fatores externos decorrem do ambiente, que envolve as características organizacionais, como: sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais (pressão do superior; influência dos colegas), as políticas organizacionais, programas de formação e desenvolvimento, estados de energia interna, etc. Chiavenato (1998).

Em relação aos sistemas de recompensas e salários, que se pensa ser uma das principais causas de motivação, dos estudos efetuados concluiu-se que há uma baixa correlação entre o efeito das recompensas e níveis salariais na satisfação no trabalho. (Spector 1997, citado por Alcobia, 2001).

Segundo refere Adyasha (2013), 50% da motivação provem de dentro da pessoa enquanto os outros 50% advêm do seu meio ambiente, principalmente da liderança. O líder assume, assim, um papel muito importante na motivação dos colaboradores, na medida em que é fundamental ser capaz de inspirar e motivar outras pessoas a realizar o trabalho.

Para motivar de forma eficaz, é necessário determinar o que é valorizado pelo colaborador a nível individual, de modo a que as estratégias motivacionais sejam alinhadas nesse sentido, sempre que possível, ou seja, é necessário reconhecer os valores que motivam os trabalhadores e, por conseguinte, procurar alinhá-los com o desempenho organizacional, pois isso contribui para uma crescente motivação e um consequente aumento da produtividade (Michaelson, 2005).

A combinação adequada das pessoas às funções, de recompensas, incentivos e reconhecimento com atividades que fomentam o envolvimento dos colaboradores, o *feedback* adequado e oportuno, *coaching* ou *mentoring*<sup>i</sup> deve ser integrada para manter as pessoas e incentivá-las a permanecer na organização, pois mesmo o melhor desempenho pode ser melhorado.

Em suma, a motivação das pessoas no trabalho prende-se com os seguintes aspetos (Adyasha, 2013):

- Estimular um ambiente de trabalho adequado e propício;
- Criar uma estrutura de benefícios adequada, fazendo revisões sempre que necessário;
- Respeitar, reconhecer, recompensar e valorizar o trabalho realizado;
- Realizar ações de formação e promover o desenvolvimento de carreira.

---

*mentoring*<sup>i</sup> - "mentoria" ou "tutoria", diz respeito a uma relação pessoal de desenvolvimento, em que uma das pessoas - a mais experiente - promove a evolução e desenvolvimento da pessoa menos experiente. O objetivo principal é motivar e inspirar o "mentorado" (ou seja, o aprendiz ou pupilo), aumentar o seu potencial e também transmitir algum saber-fazer (Araújo, 2010).

### 2.3.1. Fatores que influenciam a motivação no serviço público

Existe alguma dificuldade em adaptar taxativamente as teorias e modelos apresentados anteriormente à Administração Pública. Diversos autores partilham a opinião de que a Administração Pública obedece a uma estrutura e a determinadas especificidades que condicionam os meios e as formas de motivar os funcionários (Galhanas, 2009).

Shamir (1990), apresenta algumas falhas às teorias motivacionais existentes:

1- não consideram a dimensão social;

2 - assumem a importância da definição de objetivos e dos sistemas de recompensa que não se coadunam com a realidade da Administração Pública;

3 - não explicam concretamente o tipo de comportamento a que se adaptam;

4 - as teorias que conceptualizam a motivação intrínseca são muito específicas nas tarefas, não considerando os aspetos afetivos e normativos;

5 - as teorias que conceptualizam a motivação intrínseca excluem os conceitos de valores e obrigações morais.

Na administração pública, a motivação ocorre em contexto diferente da do sector privado, segundo Houston (2000) citado por Rocha (2005), os colaboradores do setor privado são mais motivados pelos incentivos financeiros do que os funcionários públicos. Explica que os funcionários públicos são mais motivados pelo desejo de servir o interesse público e a motivação está assim mais associada às recompensas intrínsecas do que às recompensas extrínsecas. Assim sendo, os funcionários públicos são mais aliciados pela sua participação no processo de decisão política, envolvimento no interesse público, filantropia ou mesmo autossacrifício.

As conclusões do estudo de Houston apontam para o facto dos funcionários públicos, quando comparados com os funcionários do sector privado, darem menos importância aos salários elevados e a horários laborais reduzidos, mas valorizarem as questões relativas à segurança, às recompensas intrínsecas e transmitirem um maior sentido de realização.

Nos termos das recompensas surgiu nos Estados Unidos um novo conceito, motivação para o serviço público (*PSM – Public Service Motivation*), segundo Perry e Wise (1990), consiste na predisposição de um indivíduo para responder às motivações fundamentadas principalmente ou exclusivamente em instituições públicas e organizações.

Na Europa com as pesquisas de Vandernabeele (2007), surgem definições para PSM, que a descrevem como a crença, valores e atitudes que vão além dos interesses próprios e das organizações, compreendendo o interesse de uma entidade política maior que motiva as pessoas a agir de acordo com o apropriado.

Segundo Brewer e Selden (1998), a PSM é a força motivacional que induz os indivíduos a prestar um serviço público significativo. Atributos como o desejo de marcar a diferença e de querer causar impacto nas questões públicas, o sentido de responsabilidade e de integridade e a motivação intrínseca são, assim, algumas das características associadas à PSM (Mann, 2006).

Para C. Naff e J. Crum (1999), a PSM provoca um efeito positivo e forte na satisfação no trabalho e na *performance* e um efeito negativo e fraco nas intenções de rotatividade. Esses efeitos são justificados pelo nível de encaixe entre o indivíduo e a organização, segundo Bright (2008), o encaixe pessoa-organização procura capturar as congruências entre as características dos indivíduos e as características da organização, ou seja, quanto maior for a congruência entre ambos, maior será o nível de satisfação dos indivíduos e menores serão as intenções de rotatividade.

Quanto às variáveis organizacionais defende-se que podem ter uma influência direta na motivação caso os gestores sejam capazes de fomentar um sentimento de pertinência e propósito junto dos seus subordinados (Moynihan et al, 2007).

A este nível, Boardman et al, (2008) analisaram a eficácia percebida do serviço público, que quantifica a percepção dos funcionários acerca do benefício que o seu organismo dá ao público, e concluíram que esta se encontra positivamente relacionada com o compromisso organizacional e com a satisfação no trabalho.

Segundo o artigo de Wright (2003), acerca da influência da missão, das tarefas e do serviço público na motivação, conclui que o valor intrínseco que os funcionários veem na missão do organismo influencia os níveis de motivação, pois contribui para o aumento da importância colocada no seu próprio trabalho.

### 3. Impacto da Gestão de Recursos Humanos na *Performance* Organizacional

Um dos maiores desafios das organizações, no ambiente de trabalho, é o de conseguir o máximo de aproveitamento do seu capital intelectual e dos seus talentos. De forma a mantê-los motivados em usar e multiplicar ao máximo os conhecimentos com outros colegas, para que consigam manter a organização num alto nível de competência e *performance*, o papel de gestão de recursos humanos é fundamental.

Uma elevada *performance* é alcançada por colaboradores bem motivados, que estão determinados a fazer o que for necessário para que o seu trabalho seja realmente produtivo. Segundo Armstrong (2009), a motivação é uma razão para fazer alguma coisa, está relacionada com a força do comportamento e os fatores que podem influenciar esses mesmos comportamentos de diversas formas. Já a gestão da *performance*, segundo o mesmo autor, é um processo sistemático para melhorar o desempenho organizacional incrementando a *performance* individual e das equipas. É um meio de aquisição de melhores resultados pela compreensão e gestão da *performance* com objetivos e metas planeadas. Ou seja, é uma abordagem para a gestão de pessoas que aumenta a probabilidade de alcançar o sucesso.

De acordo com Bamberger e Meshoulam (1997) cit. por Esteves (2008), diversos autores consideram que o impacto das estratégias de gestão de recursos humanos no desempenho das empresas é função de três fatores inter-relacionados:

- 1- As práticas de gestão de recursos humanos, pois moldam o capital humano da empresa através dos processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento dos colaboradores;
- 2- As estratégias de recursos humanos, através de práticas de desenvolvimento de carreiras, de compensação e de benefícios, influenciam a motivação dos colaboradores, nomeadamente a sua vontade de ficarem na empresa e serem produtivos;
- 3- As estratégias de recursos humanos contribuem para o desempenho das empresas através de oportunidades de participação que proporcionam aos colaboradores motivados e talentosos.

A relação entre GRH e *performance* organizacional, em termos de eficácia, reflete um movimento no sentido de uma abordagem macro e da focalização na organização que contrasta com a focalização no indivíduo.

Segundo Boselie, Dietz, e Boon (2005), a GRH preocupa-se com as decisões realizadas pelas organizações em relação às políticas, práticas e estruturas para a gestão dos seus

colaboradores, tendo como objetivo final a conceptualização de práticas que atinjam eficácia organizacional e que através destas se consiga atingir melhores desempenhos como um todo.

Para Tavares (2010), a motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho. As pessoas motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade.

Esta ideia tem vindo a verificar-se, nomeadamente através das práticas de Gestão de Recursos Humanos que têm revelado ter impacto, por um lado, nos comportamentos dos trabalhadores, nomeadamente nos seus níveis de satisfação e, por outro, nos resultados organizacionais obtidos (Rafael e Lima, 2012).

Esteves (2008) revela que, existem estudos que comprovam a relevância das práticas de gestão de recursos humanos, na influência do conhecimento e na motivação dos colaboradores, e que estas são características essenciais para criar valor acrescentado à organização. Indicam a relação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre as práticas de GRH utilizadas na sua organização e a, motivação, satisfação intenções de saída e o *commitment*<sup>i</sup>, afirmando que quanto mais os colaboradores sentem que as práticas utilizadas são justas e claras mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização e que por sua vez terão menos vontade de sair, demonstrando valores mais baixos no índice de *turnover*.

Em suma, uma gestão de recursos humanos eficaz potência a vantagem competitiva, promove as complementaridades e sinergias entre todas as práticas desenvolvidas, e a implementação de uma estratégia competitiva.

---

<sup>i</sup>*Commitment* – compromisso com o trabalho e a organização, empenho (Silva, 2015).

### 3.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos, implementa atividades destinadas a permitir a uma organização atingir os seus objetivos (Wright e McMahan, 1992). De forma, a que os seus colaboradores desenvolvam as competências e o conhecimento no interior da organização, e que contribuam com os seus saberes e aprendizagens, em prol da organização.

O processo pelo qual a GRH de uma organização atinge estes resultados apoia-se na utilização de várias práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões. As PGRH (Práticas de Gestão de Recursos Humanos) referem-se às atividades correspondentes à função de recursos humanos propriamente dita, como são exemplo, o recrutamento e métodos de seleção, avaliação de desempenho, formação, benefícios, reconhecimento/ prémios, trabalho em equipa, recompensas em função da *performance* e segurança no trabalho, gestão de talentos, entre outras.

Existem vários exemplos, que demonstram a influência das práticas de gestão de recursos humanos na motivação e satisfação profissional dos colaboradores de uma organização, é o caso do recrutamento e da seleção de uma pessoa com características incompatíveis com determinada função ter de imediato e de forma menos ou mais marcada, impacto, na sua motivação e satisfação com o trabalho, que se refletirá, claramente, no seu desempenho (Stefano et al, 2006).

Assim como, a formação que segundo Gordon (1992), citado por Sultana, Irum, Ahmed e Mehmood (2012), apresenta uma associação positiva com o desempenho, visto que, tem como objetivo principal, aumentar e melhorar os conhecimentos, competências e capacidades do colaborador, necessário para executar as funções de forma mais eficiente.

Sobre o sistema de avaliação, Boice e Kleiner (1997), citados por Tanveer, Shaukat, Alvi e Munir (2011), afirmam que um sistema de avaliação eficaz ajuda a melhorar os níveis de comprometimento e motivação dos colaboradores, o que permitirá realizar as suas atividades com elevado desempenho.

Quanto às práticas de desenvolvimento de carreira, enquanto área integrante da gestão de recursos humanos, promove a motivação dos colaboradores para o enriquecimento da carreira e promove igualmente a melhoria do desempenho na organização (Nadler e Nadler (1989), citados por Tan (2008)).

Em 1995, Huselid apresentou o conceito de *High Performance Work Practices* (HPWP), relativo aos processos de recrutamento e seleção, sistemas de gestão de desempenho, incentivos/compensações, formação e desenvolvimento dos colaboradores, que poderiam

umentar a motivação, conhecimentos e capacidades, potenciando desta forma as competências dos colaboradores da organização.

Wood e Wall (2002) cit. por Esteves (2008), entendem que existem práticas de elevado desempenho, um conjunto separado das práticas de gestão de recursos humanos mas, que no fundo estão interligadas entre si, pois seguem a mesma orientação: recrutar e selecionar, desenvolver, motivar e reter colaboradores na organização.

Chang e Huang (2005), salientam que a gestão estratégica de recursos humanos (*Strategic Human Resources Management – SHRM*), consiste em delinear e implementar um conjunto de políticas e práticas internas consistentes, que garantam que todos os colaboradores contribuem para se alcançar os objetivos da organização, tem uma influência positiva no desempenho da organização.

Quanto às boas práticas são consideradas como um conjunto de práticas de elevado envolvimento que, independentemente do contexto e da organização que as aplica, produzem maior valor para a organização quando esta decide adoptá-las (Delery e Doty, 1996).

Segundo Esteves (2008), os diversos investigadores desta área têm adicionado conceitos que à partida se pensaria que seriam diferentes, mas, que na realidade, são idênticos aos que já existiam. Ou seja, os conceitos de práticas de elevado desempenho, *HPWP (High Performance Work Practice)*, práticas estratégicas, práticas de elevado envolvimento, bem como os conceitos de boas práticas ou ainda, o de melhores práticas estão em consonância com a gestão de recursos humanos, uma vez que têm analogamente as mesmas práticas por base recrutamento e seleção compreensivos e seletivos, sistemas de gestão de desempenho (com avaliação), incentivos/compensações, formação e desenvolvimento, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, oportunidades de carreira, autonomia e participação e partilha de informação.

E, como finalidade máxima a retenção e desenvolvimento das competências dos colaboradores, assim como o envolvimento/compromisso organizacional, conseguindo estes resultados através de práticas rigorosas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, segurança no trabalho, promoções e recompensas baseadas no desempenho, formação e desenvolvimento, participação nos processos de decisão e partilha da informação. Assim, entende-se, que apesar dos vários termos utilizados pelos diversos autores, as práticas retratadas são conhecidas e idênticas entre si.

As práticas de gestão de recursos humanos constituem um conjunto de sistemas consequentes do alinhamento das políticas estratégicas de gestão, definidos pela organização para os seus colaboradores. No entanto, é importante referir que poderá nem sequer existir um grupo de melhores práticas, isto é, as melhores práticas serão aquelas que melhor servirem os objetivos estratégicos da organização, exigindo assim que exista planeamento e intencionalidade de cada ação tomada e na definição do sistema de recursos humanos.

A grande expectativa em torno da sua aplicação é de que aumentem a performance organizacional e se constituam como vantagem competitiva única, não passível de replicação noutras organizações (Wall e Wood, 2005).

Nos últimos anos, as PGRH têm revelado repercussões relevantes nas atitudes e comportamentos dos indivíduos a diversos níveis, sendo consideradas potenciadoras do desenvolvimento da motivação, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

Ao dissecar a gestão de recursos humanos e as suas práticas vigentes não só a nível individual, isto é, em termos de impacto nas pessoas, mas também a nível organizacional, pode verificar-se que têm, efetivamente, influência nos resultados da organização, nomeadamente, no lucro, vendas, qualidade e crescimento. Não é, portanto, possível descurar-se toda a complexidade que envolve a organização e todo o seu ambiente circundante (Richard & Brown, 2001).

Dependentes do contexto, interno ou externo, todas as práticas têm efeitos. No contexto interno, o efeito está ligado à natureza do sistema de produção como por exemplo o trabalho em equipa e/ou sistemas de recompensa baseados no desempenho do colaborador. Quanto ao externo, está relacionado com a legislação em vigor no país e a influência sindical na organização.

As práticas de gestão de recursos humanos devem ser encaradas como forma de uma aquisição ótima quer do desempenho dos colaboradores, quer da obtenção de resultados, uma vez que só assim será possível que as organizações tenham benefícios significativos e, conseqüentemente, consigam fazer face aos constantes desafios, sobrevivendo e mantendo-se competitivas num mundo organizacional em constante mudança.

Em suma, as práticas de gestão de recursos humanos constituem funções do sistema de GRH, que devem articular-se entre si de forma integrada, tendo em conta, no entanto, que não são as PGRH por si só que têm impacto na organização e nos seus resultados. A estas práticas devem associar-se a inovação para motivar os colaboradores, para os envolver

nas suas funções e, conseqüentemente, nas tarefas que a elas se associam, bem como alinhar as competências das pessoas com os objetivos a que se pretende que as mesmas cheguem através do cumprimento das suas funções (Gibbons & Woock, 2008).

### **3.2. Performance Organizacional – Avaliação do Impacto da Gestão dos Recursos Humanos**

O conceito de *performance* não é consensual, é corrente utilizarmos esta palavra para descrever aspetos como, eficiência, eficácia, desenvolvimento ou adequação.

Garbi (2002) citado por Veloso (2007), define a *performance*, como sendo a diferença entre o valor de uma organização criado através da utilização dos seus bens produtivos e o valor que os proprietários desses mesmos bens esperam obter. O nível de sucesso obtido, em termos da avaliação da *performance*, é determinado pela capacidade de gerar o valor esperado. Uma organização poderá ter a sua *performance* avaliada positiva ou negativamente face às expectativas dos proprietários, a que se pode adicionar também a dos seus colaboradores e clientes.

Já Paauwe e Boselie (2005), avançam com uma definição mais prática de desempenho organizacional, definindo três importantes tipos de resultados que uma organização pode obter:

- 1) resultados financeiros – onde estão incluídos lucros, vendas, ações e o posicionamento da empresa no mercado onde se movimenta (a chamada fatia ou quota de mercado);
- 2) resultados organizacionais – onde se poderão observar resultados como a produtividade, a qualidade dos produtos/serviços e a eficiência;
- 3) resultados relacionados com os recursos humanos – onde poderemos verificar por exemplo os níveis de motivação, satisfação, *commitment* e taxa de *turnover*.

É de salientar que os resultados relacionados com os recursos humanos, são o foco deste projeto, no entanto, temos de ter em consideração que o impacto das práticas de gestão de recursos humanos pode ser diferente nos diversos tipos de resultados organizacionais.

Medir a *performance* organizacional, é uma das dificuldades encontradas, que advém em muito, da imprecisão quanto à sua definição. Segundo Neely (2002), se perguntar a cinco gestores porque avaliam o desempenho, receberá dez respostas diferentes.

As primeiras notas sobre a avaliação da *performance* remontam à década de 80 do séc. XIX (Ghalayini e Noble, 1996). Foi nesta época que depois de algumas críticas ao uso exclusivo de indicadores financeiros, pelo facto de promoverem o pensamento de curto prazo e constituírem barreiras à inovação, a literatura começou a mostrar as potencialidades dos indicadores não financeiros, como motivadores da *performance* dos colaboradores, assim como a evidenciar a necessidade de incluir um conjunto equilibrado de indicadores, financeiros e não-financeiros, nos sistemas de medição de *performance*. No final desta década que surgiram os dois primeiros *Sistemas de Medição de Performance (SMP)*, nomeadamente o *SMART*, também conhecido por *Performance Pyramid* e o *Performance Measurement Matrix*.

Durante a década de 90, citando Gomes (2012), vários sistemas de medição de *performance* foram apresentados pela literatura, promovendo modelos de utilização generalizada pelas empresas, nomeadamente o *Performance Measurement Questionnaire (Dixon et al, 1990)*, o *Performance Measurement Model in Service Bussiness (Brignall et al. 1991)*, o *Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1992)* e o *Integrated Dynamic Performance Measurement System (Ghalayini et al, 1997)*. Entre estes destacou-se, mais significativamente, o *Balanced Scorecard* cujos autores apresentavam soluções de aplicação para organizações públicas e privadas e para vários sectores.

Neste novo contexto, a utilização de indicadores não financeiros tem sido recomendada e incentivada tanto por investigadores como por profissionais, estes indicadores têm melhor capacidade em expressar o alcance dos objetivos de longo prazo, podendo ajudar os gestores a focalizar as suas ações na estratégia. Por outro lado, conseguem refletir, de melhor forma, os esforços dos gestores, demonstrando-se valiosos na avaliação da sua *performance* e na sua compensação (Kaplan e Norton, 2001).

Eccles (1991) e Kaplan e Norton (1997) acrescentam que a importância dos indicadores não financeiros, deve-se à sua ligação às causas e não aos efeitos, uma vez que indicadores de satisfação dos clientes, de processos internos e de inovação são entendidos como sendo condutores da *performance* financeira futura.

Por sua vez, Ittner e Larcker (2003), destacam o papel dos indicadores não financeiros, no fornecimento de melhor informação aos colaboradores sobre as ações específicas a desenvolver para se atingir os objetivos estratégicos e na disponibilização de uma melhor visão sobre a *performance* organizacional, uma vez que estes indicadores refletem valores intangíveis, que não são reconhecidos pela contabilidade financeira.

Na sua essência, medir a *performance* relaciona-se com a realização dos objetivos organizacionais no contexto de uma determinada estratégia e representa um dos elementos fundamentais para o processo de tomada de decisão, uma vez que contribui para aferir acerca da eficiência e eficácia com que as organizações são geridas (Bourguignon et al, 2004).

Letza (1996) argumenta que, no contexto estratégico, a principal função da avaliação da *performance* é providenciar os meios de controlo e monitorização para atingir os objetivos requeridos para se cumprir a missão e estratégia da empresa. Por isso, ao desenvolvê-la, a gestão seleciona as metodologias e indicadores que melhor representam a estratégia da empresa, que refletem os fatores críticos do sucesso atual e futuro, de forma a motivar as pessoas e melhor comunicar a estratégia e *performance* organizacionais (Anthony e Govindaranjan, 2001).

A par da componente estratégica, é de extrema importância a avaliação da *performance* no aumento da motivação e comprometimento dos colaboradores, enquanto guia para os seus comportamentos e como mecanismo de fundamentação das suas recompensas. A este respeito, Ittner et al, 1998, sublinham que gerir a *performance* reflete a capacidade dos gestores em atingir objetivos pelo treino, motivação, delegação de poder, contratação, suporte, promoção, reconhecimento e desafio pessoal.

Como tentativa de explicar a relação entre as PGRH e o desempenho organizacional, surgem na literatura quatro perspetivas dominantes: a universalista, a contingencial, a configuracional e a contextual.

### **3.2.1. Perspetiva universalista**

A perspetiva universalista, segundo Pfeffer (1994) considera que existe um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos generalizável a todas as organizações, ou seja, que algumas práticas de GRH são universais e por isso têm aplicação em qualquer organização.

Esta perspetiva preconiza um sistema entendido como um conjunto de *Best Practices* ou *High Performance Work Practice*, que conduzem a elevados desempenhos.

Para os defensores da perspetiva universalista, onde se pode incluir Pfeffer (1994) e Huselid (1995), existem algumas práticas de gestão de recursos humanos que são melhores que as outras (*Best Practices*) e que por esse motivo, todas as organizações as deveriam adotar para obter uma melhor *performance* organizacional.

A definição de *Best Practice* está quase sempre associado a práticas para reforçar a habilidade da força de trabalho, como por exemplo, compensação, recrutamento e seleção, formação e avaliação de desempenho, e por esse motivo a lista de práticas de gestão de recursos humanos consideradas melhores, é geralmente silenciosa em questões que dizem respeito à organização do trabalho e à percepção que os trabalhadores tem do seu local de trabalho.

De acordo com Delery e Doty (1996), a abordagem universalista assume, implicitamente, que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional é direta e que não existe efeito de interdependência entre as práticas, por isso os resultados destas, no desempenho da organização, é aditivo.

Os estudos empíricos têm revelado um suporte elevado para a perspectiva universalista. Todavia, este modelo linear simples apresenta algumas limitações, nomeadamente, a noção de boas práticas que necessita de clarificação, pois induz a considerar formas muito específicas de avaliação de desempenho ou sistemas de incentivos que podem ser facilmente imitados.

### **3.2.2. Perspetiva Contingencial**

A perspetiva contingencial, defende que para as políticas organizacionais de gestão de recursos humanos serem eficientes, necessitam de ser consistentes com outros aspetos organizacionais.

De acordo com Alcázar et al. (2005), a perspetiva contingencial baseia-se em dois enquadramentos teóricos: as teorias comportamentais e os recursos da empresa. As teorias comportamentais estão na base da formulação de um conjunto alargado de proposições respeitante à articulação entre estratégia de gestão de recursos humanos e a estratégia da empresa (e.g., Miles e Snow, 1984; Schuler e Jackson, 1987). Enquanto que, os recursos da empresa se focam principalmente no ajustamento estratégico, salientando que é necessário considerar uma ligação recíproca entre o fator humano e as decisões estratégicas corporativas (Wright e McMahan, 1992).

Este modelo pressupõe que o efeito positivo das práticas de gestão de recursos humanos apenas ocorre quando existe alinhamento entre as práticas e a estratégia de negócio da organização, sendo o impacto das PGRH nos resultados organizacionais contingente com a articulação à estratégia da empresa (Alcázar et al, 2005).

Esta perspectiva coloca em causa a anterior, demonstrando que a influência das PGRH no desempenho organizacional poderá ser condicionada por outras variáveis com as quais tais práticas precisam de ser contingentes. Chang e Huang, (2005) defendem ainda que a estratégia de RH é ainda mais eficaz quando está alinhada, não só com a estratégia da própria organização, mas também com o contexto específico e ambiental, tendo como resultado final, elevados níveis de coesão e envolvimento.

Do ponto de vista empírico, no âmbito desta abordagem, os estudos (e.g., Huselid, 1995; Delery e Doty, 1996) têm recorrido aos trabalhos de Porter (1980, 1985) e Miles e Snow (1984) para caracterizar a estratégia das empresas e analisar a importância da sua articulação com a estratégia de recursos humanos. Contudo, os pressupostos da perspectiva contingencial não têm encontrado suporte consistente nos resultados dos estudos empíricos. De acordo com Becker e Huselid (1998), a avaliação do ajustamento externo permanece um desafio; idealmente, os investigadores deveriam estar capacitados para medirem o ajustamento diretamente e estimarem a relação entre essa medida e o desempenho das empresas. No entanto, de acordo com estes autores, para que isto seja possível, é necessário sair da investigação baseada em amostras transversais e realizar estudos de caso aprofundados para avaliar a extensão em que o sistema de gestão de recursos humanos está articulado com as atividades das empresas (Esteves, 2008).

### **3.2.3. Perspetiva configuracional**

A perspetiva configuracional foi descrita em 1996, por Delery e Doty, como uma abordagem onde o efeito total das práticas de GRH não é igual à soma dos efeitos das práticas individuais, afirmando que um sistema de práticas articulado e coerente, tem um impacto superior relativamente aos níveis de desempenho da organização. Isto significa, que o efeito das práticas de GRH apenas é potenciado quando existe um sistema definido como um conjunto de diferentes elementos, que podem ser combinados para formar várias configurações.

Os investigadores têm utilizado várias técnicas para obter uma medida global do sistema de gestão de recursos. Huselid (1995) utilizou a análise factorial para criar uma variável do sistema; Arthur (1994) recorreu à análise de clusters; Delery e Doty (1996) utilizaram uma medida de desvio de um perfil ideal e Becker e Huselid (1998) efetuaram diversos estudos em que recorreram a um índice aditivo e a um índice de homogeneidade para analisarem o ajustamento interno entre as práticas de gestão de recursos humanos (Esteves, 2008).

Delery e Shaw (2001), salientam que cada um destes procedimentos para encontrar uma medida do sistema de gestão de recursos humanos é baseado em diferentes pressupostos.

Um índice aditivo permite apenas analisar o grau em que a empresa investe nos recursos humanos, e não o efeito da interação entre práticas (ajustamento interno).

Segundo Delery e Doty (1996), esta perspectiva adota o princípio da equifinalidade que pressupõe a possibilidade de atingir os mesmos objetivos organizacionais através da utilização de diferentes combinações de políticas e práticas de gestão de recursos humanos, que são igualmente eficientes, rejeitando o princípio da universalidade das “melhores práticas”. Tal como acontece na perspectiva contingencial, as práticas devem ser consistentes com a estratégia da organização.

Os resultados dos estudos empíricos (Becker e Huselid, 1998; Delery e Doty, 1996) têm fornecido algum suporte, nem sempre consistente, para o impacto do ajustamento interno nos resultados organizacionais.

#### **3.2.4. Perspetiva Contextual**

A perspetiva contextual, defendida por Brewster em 1999, demonstra que as práticas de gestão de recursos humanos são influenciadas e moldadas pelas características culturais e institucionais dos contextos nacionais e regionais.

Com esta abordagem, são introduzidos novos fatores como as pressões institucionais, culturais e sociais, incluindo os *stakeholders* (e.g., administração pública, sindicatos, grupos profissionais) que influenciam a autonomia de gestão das empresas e a escolha pelas suas estratégias.

Deste modo, a gestão de recursos humanos poderá contribuir para o sucesso económico, mas também deverá facilitar a integração da empresa e reforçar a sua legitimidade no mercado em que atua, sendo esta última, a condição que os defensores das teorias institucionais consideram estar diretamente relacionada com a sobrevivência das organizações.

Enquanto que as perspetivas anteriores consideram na melhor das hipóteses o contexto como uma variável contingencial, esta perspetiva propõe uma explicação que excede o nível organizacional, integrando a gestão de recursos humanos a um nível macrossocial (Alcázar et al, 2005).

Para colocar um término à vasta discussão sobre qual a melhor abordagem, Esteves (2008), propõe que esta matéria seja vista de uma perspetiva multidisciplinar e não de forma antagónica, e assim estas abordagens teóricas poderão complementar-se.

Pelo prisma da Gestão, as PGRH que sejam delineadas e implementadas, tendo em conta a estratégia e o contexto da organização tenderão a ter resultados mais positivos nas variáveis individuais e conseqüentemente nas organizacionais, podendo-se traduzir em impactos positivos na *performance* organizacional.

#### **4. Gestão de Recursos Humanos no Âmbito da Administração Pública**

A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública está intrinsecamente ligada ao enquadramento jurídico que está por detrás das principais práticas que se aplicam, hoje em dia, nas organizações do setor público (Silva, 2015).

De facto, é num ambiente restritivo que as atividades ligadas à gestão dos trabalhadores em funções públicas são realizadas, criando uma barreira à adoção de políticas e práticas, principalmente quando estão em causa programas de restrição orçamental e contenção da despesa pública (Mendes, 2012).

A reforma administrativa nos moldes europeus, sob os princípios da Nova Gestão Pública, inicia-se em Portugal, em 2003. Com fundamento na Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de junho, definindo como objetivos fundamentais: 1) prestigiar a Administração Pública; 2) racionalizar e modernizar as estruturas; 3) Reavaliar as funções do Estado; 4) Promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência.

A Nova Gestão Pública resultou de preocupações como a racionalização de custos, a aproximação do setor público ao sector privado, e a procura de uma maior eficiência (Rocha, 2008). Para a Administração Pública este foi o maior processo de mudança organizacional alguma vez feito em Portugal, com notório efeito na gestão dos seus recursos humanos.

A Nova Gestão Pública, como modelo de gestão, é difícil de ser corretamente definida (McLaughlin, 2002). Esta denominação serve sobretudo, para identificar os esforços levados a cabo nas últimas décadas do século XX, para modernizar e reformar o modelo de gestão pública, baseando-se na insatisfação do modelo de gestão adotado pelo Welfare State (Hood, 1991). É um modelo que constitui um desafio à administração pública tradicional construída pelos burocratas, visto que, enfatiza uma via mais ativa em torno da eficiência da gestão pública. Essencialmente é um modelo de gestão que procura organizar

e operacionalizar, de maneira diferente, a Administração Pública e os seus agentes, de maneira a:

- Melhorar o seu desempenho;
- Aumentar a sua eficiência;
- Evitar a corrupção;
- Orientar a Administração Pública para as necessidades dos cidadãos;
- Abrir a Administração Pública à sociedade;
- Torná-la mais transparente e idónea;
- Definir e identificar competências e responsabilidades;
- Evitar o desperdício.

Estas são, em resumo, as linhas estratégicas da Nova Gestão Pública (Warrington, 1997).

Em março de 2006, em Portugal, regista-se a primeira grande reforma denominada de Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), criada pelo Governo e exposta na Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005 cujo os objetivos se centravam em: 1) modernizar e racionalizar a Administração Central; 2) melhorar a qualidade de serviços prestados pela Administração aos cidadãos, empresas e comunidade; 3) colocar a Administração Central mais próxima e dialogante com o cidadão.

O PRACE indica que o modelo de reforma da Administração Pública adotado em Portugal, foi o modelo de gestão por objetivos (Nunes, 2008), que consiste num processo de identificação e descrição de objetivos a atingir e prazos de conclusão, avaliação e monitorização.

O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), foi o instrumento de gestão por objetivos criado pelo Governo, aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Este sistema tem como objetivo avaliar os trabalhadores, os dirigentes e os organismos numa lógica sistémica e de modelo global de avaliação, que assenta num sistema integrado de gestão por objetivos ao nível estratégico, tático e operacional (Mendes, 2017).

Estipulam-se objetivos individuais em consonância com os objetivos organizacionais e dos serviços, de forma a assegurar a conformidade entre os resultados individuais e os

resultados das unidades orgânicas, fundamentais para garantir o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Em 2008, com a publicação e entrada em vigor da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, deu-se a segunda grande reforma administrativa, que veio definir e regular os vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores do Estado, transformando a forma como o planeamento de recursos humanos era realizada até então.

Esta lei substituiu o vínculo de nomeação, pelo contrato de trabalho para grande parte dos trabalhadores do Estado, limitando a sua utilização a uma minoria de trabalhadores do Estado com funções de soberania e autoridade, como as forças armadas, representação externa do Estado, informações de segurança, investigação criminal, segurança pública e inspeção.

Assim como, reorganiza as carreiras que existiam na função pública, reunindo-as em apenas três categorias: (1) carreira de técnico superior; (2) carreira de assistente técnico; e (3) carreira de assistente operacional (Rocha, 2008), estando cada uma destas carreiras sujeita a uma tabela remuneratória única, com a exceção dos juizes e dos militares.

O regime de carreiras, agrupa-se em dois tipos: carreiras gerais e carreiras especiais. As carreiras gerais caracterizam postos de trabalho que a generalidade dos serviços necessita para o desenvolvimento da sua atividade, enquanto que, as carreiras especiais representam carências de apenas alguns serviços. A evolução das carreiras está relacionada com a gestão de recursos humanos de cada serviço, indo ao encontro do modelo de gestão por objetivos definido pelo Governo.

Institui-se o chamado “Mapa de Pessoal”, que contém a previsão dos trabalhadores necessários ao cumprimento dos objetivos de cada unidade orgânica, mediante a existência de um orçamento, tendo em conta a perspetiva temporal de um ano, substituindo o tradicional “Quadro de Pessoal”.

Implementa-se um novo regime de contrato de trabalho na função pública (RCTFP), aplicando uma aproximação ao regime geral laboral do setor privado estabelecido no Código do Trabalho adaptado às especificações da Administração Pública, refletindo no seu conteúdo um conjunto de princípios e objetivos que caracterizam a especificidade do novo regime jurídico-laboral dos trabalhadores em funções públicas.

De 2011 a 2015, as Leis de Orçamento do Estado (LOE), acolheram um conjunto significativo de disposições relativas aos trabalhadores do setor público, encetando

alterações legislativas em termos remuneratórios e de contratação que importa salientar, com vista a reduzir os encargos com os trabalhadores.

A Lei do Orçamento de Estado de 2011, foi implementada a redução remuneratória presente no art.º 19. onde podemos ler: “(...) a 1 de janeiro de 2011 são reduzidas as remunerações totais líquidas mensais de valor superior a 1.500€”, assim como no art.º 24.º, “ (...) vedada a prática de quaisquer atos que consubstanciem valorizações remuneratórias” (LOE, 2011). No que se refere à contratação, o art.º 27.º põe em claro que “As pessoas coletivas de direito dotadas de independência decorrente da sua integração nas áreas de regulação, supervisão ou controlo não podem proceder ao recrutamento de trabalhadores para a constituição de relações jurídicas de emprego por tempo indeterminado, determinado e determinável.” (LOE, 2011).

Na Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro de 2011, que aprova o Orçamento de Estado para 2012, continuam em vigor as alterações referidas nos parágrafos anteriores, tanto no que refere às remunerações como às contratações. Para além disso, a LOE 2012, aprovou a suspensão do pagamento dos subsídios de férias e de natal (correspondentes ao 13.º e 14.º mês) aos trabalhadores que auferissem remuneração base mensal superior a 1.100€, como podemos verificar no art.º 21.º (LOE 2012).

Com a Lei n.º 66-B/2013, de 31 de dezembro, que aprova o Orçamento de Estado para 2013, verifica-se que se mantêm as reduções das remunerações totais líquidas mensais de valor superior a 1.500€ (art.º 27.º) e, mantêm-se, da mesma forma, a suspensão do subsídio de férias aos trabalhadores que auferem remuneração base mensal superior a 1.100€ (art.º 29.º). No entanto, é aprovado o pagamento do subsídio de natal mensalmente, em duodécimos (art.º 28.º). Enquanto que, as práticas de valorizações remuneratórias continuam vedadas aos trabalhadores (art.º 35.º). Quanto às faltas por motivo de doença, passam a determinar a perda total da remuneração base diária no primeiro, segundo e terceiro dias de incapacidade temporária (art.º 76.º) (LOE 2013). Em relação ao recrutamento mantêm-se a proibição de contratação de trabalhadores sem relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, determinado ou indeterminável (art.º 66.º). A LOE 2013 impôs ainda, às autarquias locais, a obrigatoriedade de reduzir no mínimo 2% do número total de trabalhadores face aos existentes em 31/12/2012 (art.º 65.º) (LOE 2013).

Por sua vez, a Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro, que aprova o Orçamento de Estado para 2014 estipulou que se mantêm as reduções das remunerações totais líquidas mensais, alargando-se, contudo, o montante mínimo de referência para 675€ (art.º 33.º).

O subsídio de férias volta a ser pago em junho de cada ano civil a todos os trabalhadores, incidindo, contudo, a mesma redução aplicada sobre as remunerações base (art.º 33.º) e o subsídio de Natal continua a ser pago mensalmente, em duodécimos (art.º 35.º) (LOE 2014). Sobre o recrutamento mantém-se a mesma legislação (art.º 64.º) (LOE 2014).

Por fim, na Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro, que aprova o Orçamento de Estado para 2015, contou-se com similares medidas, segundo o art.º 35.º, o subsídio de Natal ou quaisquer prestações correspondentes ao 13.º mês a que os trabalhadores tivessem direito, continuariam a ser pagos mensalmente, por duodécimos. Mantém-se a proibição de valorizações remuneratórias (art.º 38º). Quanto à atribuição de prémios, art.º 39º, é autorizada com caráter excecional, atribuição de prémios de desempenho ou de natureza afim, com limite de 2 % dos trabalhadores do serviço, tendo como referência a última avaliação de desempenho efetuada, desde que não haja aumento global da despesa com pessoal na entidade em que aquela atribuição tenha lugar, o limite pode ser aumentado até 5 % associado a critérios de eficiência operacional e financeira das entidades empregadoras. Em relação ao recrutamento continua a proibição da abertura de procedimentos concursais, art.º 47º.

Na sequência da publicação da Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março, que aprova o Orçamento de Estado para 2016, veio a primeira medida positiva e diferente dos últimos anos, é autorizado o recrutamento de trabalhadores por parte das autarquias locais e demais entidades da administração local, art.º 32º, ainda que nos termos e de acordo com as regras previstas na legislação aplicável, no que diz respeito às regras de equilíbrio orçamental, cumprimento dos limites de endividamento e demais obrigações de sustentabilidade das respetivas finanças locais. É também em 2016 que é aprovada a lei n.º 18/2016, de 20 de junho, define as 35 horas como período normal de trabalho na Função Pública, alterando a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

Sobre a Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro, que aprova o Orçamento do Estado para 2017, não existem alterações de relevo, salientando-se apenas a atualização do valor do subsídio de refeição pago aos trabalhadores, segundo o art.º 20º.

Este ano, a Lei n.º 114/2017, de 29 de dezembro, que aprova Orçamento do Estado para 2018, garante o descongelamento de todas as carreiras da Administração Pública, sejam gerais, especiais, não revistas ou subsistentes, permitindo as valorizações e acréscimos remuneratórios (art.º 18º). Segundo o art.º 22º, repõe o pagamento de trabalho suplementar ou extraordinário previsto na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, no que respeita aos acréscimos ao valor da retribuição horária. Permite ainda, (art.º 24) aos membros do

Governo responsáveis pelas áreas da presidência e modernização administrativa e das finanças e da Administração Pública estabelecer incentivos e outros mecanismos específicos de estímulo de práticas inovadoras de gestão pública. Estes incentivos podem incidir sobre o domínio da gestão das pessoas, num quadro de valorização do trabalho e dos trabalhadores em funções públicas e do desenvolvimento de ambientes de trabalho qualificantes, motivadores e que promovam a saúde dos trabalhadores (CCDRN, 2018).

O governo promete que este Orçamento de Estado de 2018, pretende reforçar práticas de gestão rigorosa e de motivação, de forma a fortalecer também, segundo o Primeiro Ministro, António Costa, o “vínculo de confiança entre os cidadãos e a Administração Pública, contribuindo esta de forma decisiva para o desenvolvimento de Portugal”.

Em jeito de conclusão, a Nova Administração Pública mostra-nos alguns desafios, e uma nova visão a nível da GRH, assente em aspetos inovadores: servir cidadãos e não clientes; procurar o interesse público; valorizar a cidadania e não a capacidade empreendedora; pensar estrategicamente; valorizar as pessoas e não apenas a produtividade, mas a liderança partilhada no respeito pelas pessoas; ou seja, atuar democraticamente no sentido de construir relações de confiança e colaboração (Teixeira, 2012).

## 5. Estudo de Caso

Concluída a apresentação do enquadramento teórico e da literatura relevante, expõe-se agora a componente empírica do estudo, que consistiu na análise de uma amostra composta por 60 colaboradores da administração pública, nomeadamente local e central da região centro.

### 5.1. Metodologia

A metodologia consiste num conjunto de métodos e de técnicas que orientam a elaboração do processo de investigação científica (Freixo, 2009).

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Baseando-se numa abordagem mista, quantitativa e qualitativa, que consiste na recolha de dados, através do recurso a questionários e o suporte da análise documental que permite interpretar e triangular dados de forma a avaliar os efeitos diretos ou indiretos das diversas variáveis e, assim perceber quais as motivações que influenciam os recursos humanos de forma a estes alcançarem uma elevada *performance*, baseia-se num estudo de caso, utilizando métodos descritivos e inferencial.

A abordagem quantitativa compõe um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis e é baseada na observação de factos objetivos que existem independentemente do investigador (Freixo, 2009). Apoiando-se em variáveis quantitativas, este tipo de investigação é mais abrangente e vai além da mera descrição de dados permitindo retirar conclusões significativas através da utilização de técnicas inferenciais.

A abordagem qualitativa é essencialmente descritiva e tem como principal objetivo compreender os processos que contribuem para um fenómeno ou para um acontecimento mais geral (Velo, 2007). As características relacionam-se com a indução, a descoberta, a exploração, a criação de hipóteses, colocando o investigador como “instrumento” principal da recolha de dados e a análise qualitativa.

Podemos definir o método como a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado.

## 5.2. Objetivos do estudo

Partimos do princípio que a motivação é um elemento crucial para o sucesso organizacional, visto que uma elevada *performance* é alcançada por colaboradores realmente motivados, que estão determinados a fazer o que for necessário para que o seu trabalho seja produtivo (Armstrong, 2009).

Quando se processa uma investigação, facilmente ocorrem questões práticas que devem ser inerentes ao ato de investigar, tais como: Qual é o meu objetivo? O que devo fazer?

No decorrer da pesquisa, os objetivos são determinantes, uma vez que são um guia essencial. Qualquer estudo é construído em função deles.

Os objetivos devem ser sempre expressos em verbos de ação. Esses objetivos desdobram-se em geral e específicos.

O objetivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenómenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto. Por sua vez, os objetivos específicos, apresentam carácter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares (Prodanov e Freitas, 2013).

O objetivo geral deste estudo consiste em compreender como e em que medida a motivação dos recursos humanos influencia a *performance*.

Deste modo, face ao objetivo geral supramencionado formularam-se vários objetivos específicos. Os objetivos específicos que pretendem complementar o objetivo geral são os seguintes:

- Perceber os níveis e os fatores de motivação dos recursos humanos da organização;
- Relacionar as diferentes variáveis da motivação;
- Analisar as perceções da importância da motivação dos colaboradores, para a boa *performance*.

Neste sentido, as questões de partida que se pretendem analisar são as seguintes: De que forma é que a motivação dos recursos humanos pode ser um fator determinante na *performance*? Quais os fatores que motivam e/ou satisfazem os trabalhadores da administração pública?

### 5.3. Enquadramento do estudo

No que concerne ao tipo de pesquisa e relativamente aos objetivos propostos, opta-se por uma pesquisa de caráter descritiva-explicativa, visto que permite descrever, analisar e explicar as causas de um determinado acontecimento. Sendo a amostra representativa, o método inferencial tem como objetivo obter conclusões significativas as quais podem ser extrapoladas para o Universo (todos os funcionários da Administração Pública).

As técnicas de recolha de dados utilizadas consubstanciam-se essencialmente em levantamentos bibliográficos, consulta a diplomas legais e documentos de gestão, sites oficiais e opiniões recolhidas através do questionário por inquérito.

O questionário consiste num instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis (Freixo, 2009). A opção por este tipo de técnica de recolha de dados mostrou-se ser a mais adequada, pois permite manter o anonimato dos inquiridos e garantir o afastamento necessário do investigador no momento da recolha de dados.

Assumindo a forma de questionário fechado, o inquérito é constituído por 21 questões, com uma escala de Likert<sup>i</sup> de 4 níveis (1 insatisfeito/desmotivado e 4 muito satisfeito/ muito motivado), adaptado do inquérito realizado por Carvalho (2013)<sup>ii</sup>, estruturado em quatro grupos, da seguinte forma:

- o primeiro grupo, é destinado a caracterizar o colaborador inquirido, salvaguardando o seu anonimato;
- o segundo grupo, é constituído por 5 questões, concebido com vista à obtenção de opiniões acerca da satisfação com a imagem da organização, com o seu desempenho e papel na sociedade e com o envolvimento dos colaboradores na missão da organização;
- o terceiro grupo, constituído por 4 questões, com o intuito de classificar a motivação com o desenvolvimento da carreira, nomeadamente com a política de gestão de recursos humanos, a formação e o *feedback*;
- o quarto grupo, constituído por 11 fatores de motivação, com o objetivo de analisar o grau de importância de cada um, para os colaboradores;

---

<sup>i</sup>As escalas do tipo Likert são escalas ímpares, a mais comumente usada é a escala de 5 pontos, de forma a existir uma opção 'Neutra' para o inquirido poder escolher. No entanto, os investigadores começaram a usar uma escala de 4 pontos em que não há opção neutra. De forma a extrair uma resposta específica dos respondentes (Chaudhary, 2012).

<sup>ii</sup>Inquérito realizado no âmbito de um projeto-piloto determinante da satisfação de três serviços dos Instituto Superior Técnico de Lisboa, Aldina Carvalho, 2013.

- o quinto e último grupo, é composto apenas por uma questão para aferir a opinião dos colaboradores sobre se a motivação é um fator indispensável para o bom desempenho da organização.

O inquérito foi distribuído por vários colaboradores, dos vários departamentos da Câmara Municipal de Seia e da Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional do Centro e recolhidos no primeiro caso a partir das urnas que foram colocadas para que cada colaborador entregasse o seu questionário e no segundo caso, reunidas num envelope. O tratamento de dados foi realizado com recurso aos programas *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22, e o *Microsoft Excel*.

Sendo o propósito deste estudo analisar os fatores da motivação dos recursos humanos na Administração Pública, tendo em conta a influência que a motivação tem na *performance* da organização, com o objetivo de orientar a recolha e a análise de dados, consideraram-se as seguintes hipóteses de investigação:

*Hipótese 1 – O nível do envolvimento dos colaboradores na organização e respetiva missão está relacionado com a satisfação em relação ao desempenho global da organização.*

*Hipótese 2 – As condições sociodemográficas influenciam a satisfação global do colaborador com a organização.*

*Hipótese 3 – O diálogo interno contribui positivamente para a motivação do colaborador com o desenvolvimento da carreira.*

*Hipótese 4 – O fator que os colaboradores mais valorizam é o salário.*

*Hipótese 5 – O fator companheirismo e trabalho em equipa correlaciona-se positivamente com o bom ambiente de trabalho/ boa relação com os colegas.*

*Hipótese 6 – O colaborador entende a importância da sua motivação para a boa performance.*

A análise dos dados foi alvo de duas abordagens: uma análise descritiva e uma análise inferencial. Assim, na primeira abordagem (análise descritiva), as variáveis nominais foram analisadas com recurso a gráficos de frequência absoluta (número absoluto) e relativa (percentagem) e as variáveis contínuas foram estudadas com base em valores mínimos, máximos, médias e desvios padrão.

Na segunda abordagem dos dados (análise inferencial), procedeu-se à avaliação da consistência interna das questões que fizeram parte de cada grupo através do *Alpha de Cronbach*.

Verificaram-se os pressupostos da normalidade através do teste *Kolmogorov Smirnov*.

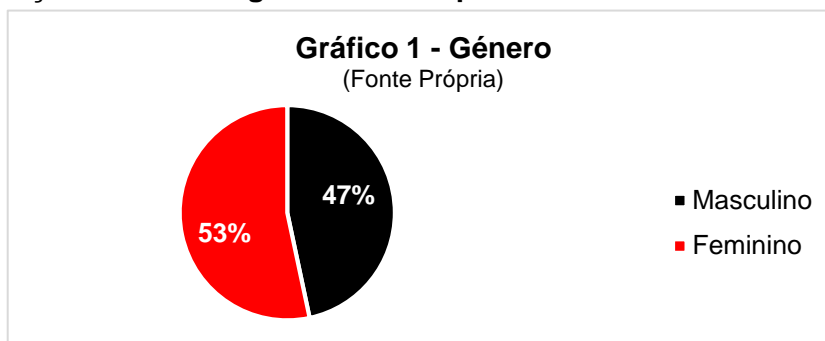
De modo a responder às hipóteses de investigação, foi utilizado o Coeficiente de Correlação de *Spearman*, visto que de acordo com os resultados do teste *Kolmogorov Smirnov*, não se pode assumir a normalidade das variáveis.

Ainda noutra perspetiva e com o intuito de estimar a existência de diferenças significativas entre dois grupos independentes, foi utilizado o teste não paramétrico *Mann-Whitney*.

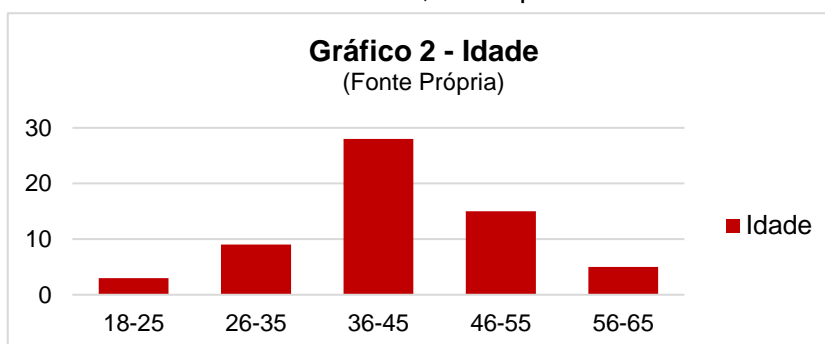
## 6. Análise dos dados

Os dados analisados neste ponto foram recolhidos através da aplicação de um inquérito por questionário a 60 trabalhadores da administração pública da região centro, de forma confidencial.

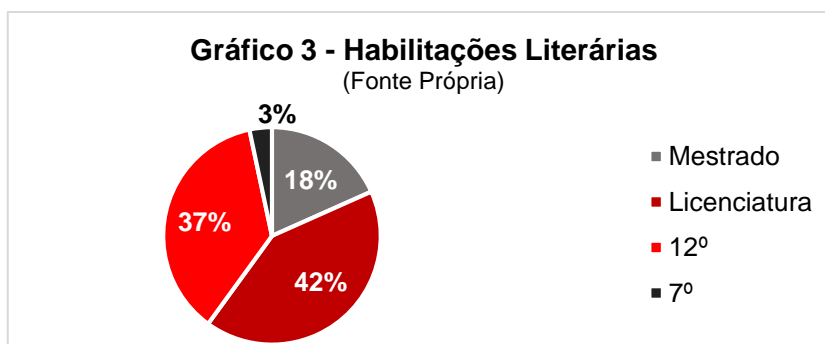
### a) Caracterização Sociodemográfica dos respondentes



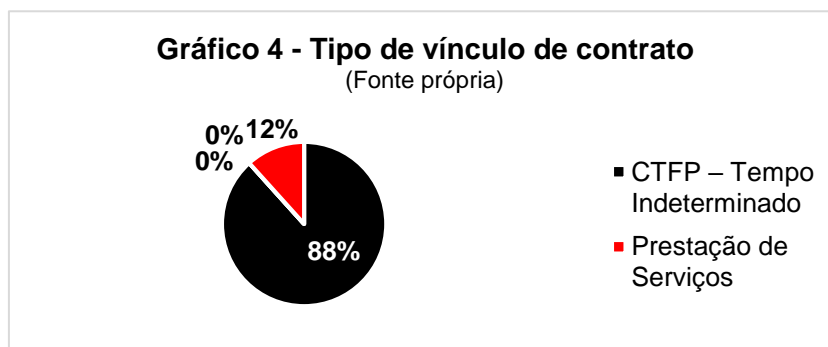
Verificou-se que num total de 60 respondentes, 53% são do sexo feminino, ou seja, 32 colaboradores e 47% são do sexo masculino, correspondendo a 28 colaboradores.



Em relação à faixa etária, a idade dos colaboradores situa-se entre os 24 e os 64 anos, notando-se que a grande concentração, 47%, se encontra entre os 36-45 anos, seguido dos 36-45 anos com 25%, com idade inferior a 35 anos, apenas se registam 15% dos colaboradores, sendo a média de idade os 42 anos, com um desvio padrão de 9,12.



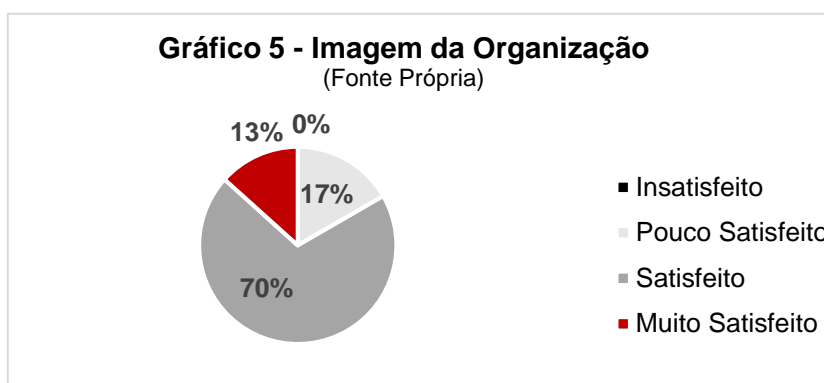
No que diz respeito à escolaridade, a maioria dos respondentes 25 (42%) possuem o grau de licenciado, seguidos de 22 (37%), com o ensino secundário. Com o grau de mestre temos 11 (18%) dos inquiridos, enquanto que, com o ensino básico temos apenas 2 colaboradores (3%).



O tipo de vínculo de trabalho dominante é o contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado com 88% (53 colaboradores), segue-se o contrato de prestação de serviços com 12 % (7 colaboradores), não existindo nenhum contrato a termo resolutivo certo ou contrato a termo resolutivo certo (tempo parcial) nesta amostra.

#### b) Satisfação dos Colaboradores com a Organização

Nos próximos cinco gráficos, iremos perceber a visão que os colaboradores têm em relação à organização, através do grau de satisfação que atribuem a cada um dos indicadores. Nomeadamente a imagem, o desempenho e o papel da organização, o relacionamento da organização com os cidadãos e o envolvimento dos colaboradores na missão da organização. Utilizando uma escala de 1 a 4, sendo 1 “Insatisfeito” e 4 “Muito Satisfeito”.



No *gráfico 5*, podemos observar que a visão quanto à imagem da organização é positiva, visto que 70% se localiza no “satisfeito” e 13% no “muito satisfeito”, ainda assim temos 17% que atribuem o “pouco satisfeito”, não existindo ninguém “insatisfeito”. A média é 3 - “satisfeito” e o desvio-padrão é de 0,55.

**Gráfico 6 - Desempenho Global da Organização**

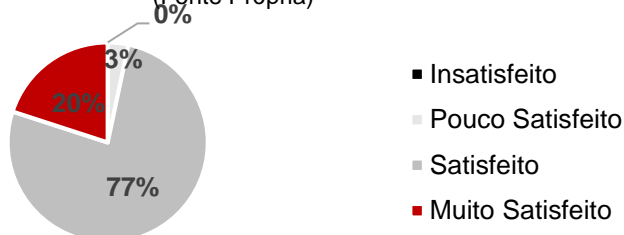
(Fonte Própria)



Em relação ao desempenho global da organização, o *gráfico 6* demonstra que a maioria, 65% dos colaboradores se encontra “satisfeito” com o desempenho e 13% “muito satisfeito”. No entanto, existem 22% que se encontram “pouco satisfeitos”. Avaliação de “insatisfeito” apresenta 0%. Sendo a média 2,9 – “satisfeito” e o desvio padrão 0,59.

**Gráfico 7 - Papel da Organização na Sociedade**

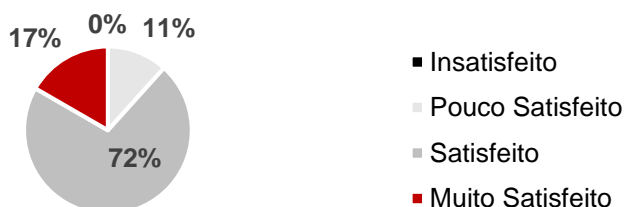
(Fonte Própria)



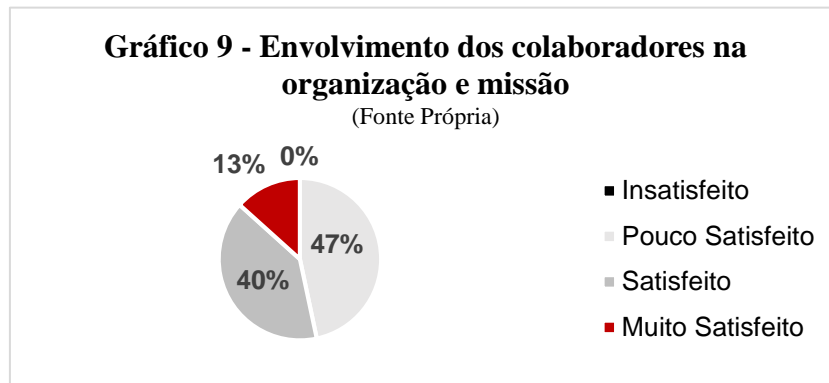
Em relação ao papel da organização na sociedade 97% consideram a sua ação positiva, conforme podemos observar no *gráfico 7*, sendo 77% “satisfeito” e 20% “muito satisfeito”, enquanto que apenas 3% se encontra “pouco satisfeito” e 0% “insatisfeito”. Sendo a média 3,17 – “satisfeito” e o desvio-padrão 0,46.

**Gráfico 8 - Relacionamento da Organização com os Cidadãos e a Sociedade**

(Fonte Própria)



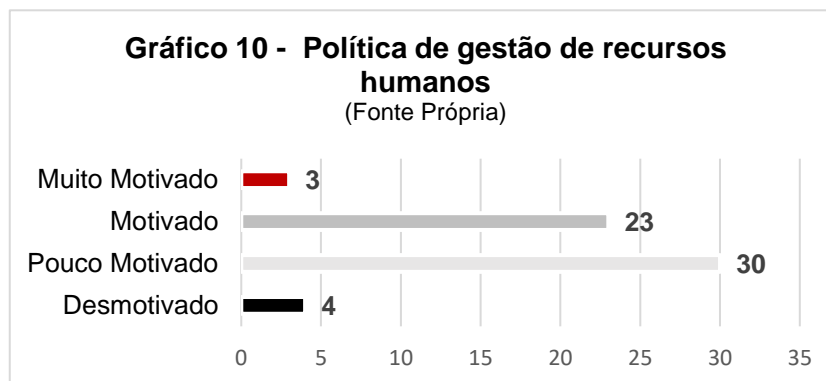
No *gráfico 8*, podemos verificar que existe 0 % de “insatisfeito”, 11% de “pouco satisfeito”, 72% de “satisfeito” e 17% de “muito satisfeito”, ou seja, a maioria 89%, tem uma visão positiva do relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade. Sendo a média de 3,05 – “satisfeito” e o desvio-padrão 0,53.



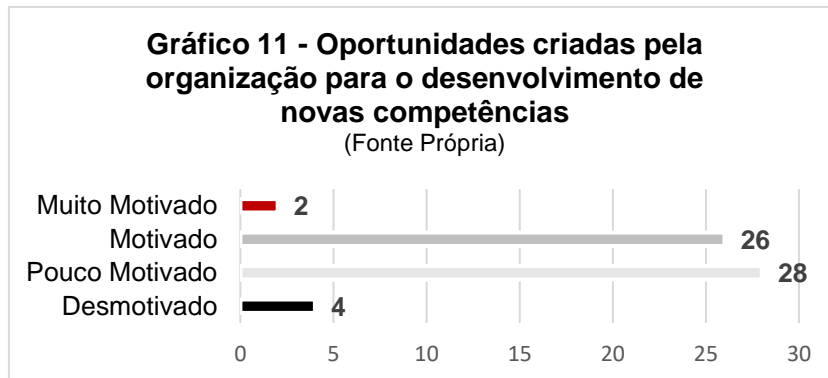
Sobre o envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão da organização, o *gráfico 9*, mostra que quase metade dos colaboradores (47%) se encontram “pouco satisfeito”, 40% “satisfeito” e 13% “muito satisfeito”. Com uma média de 2,67 – “satisfeito” e um desvio-padrão de 0,71.

### c) Motivação do colaborador relacionada com o desenvolvimento da carreira

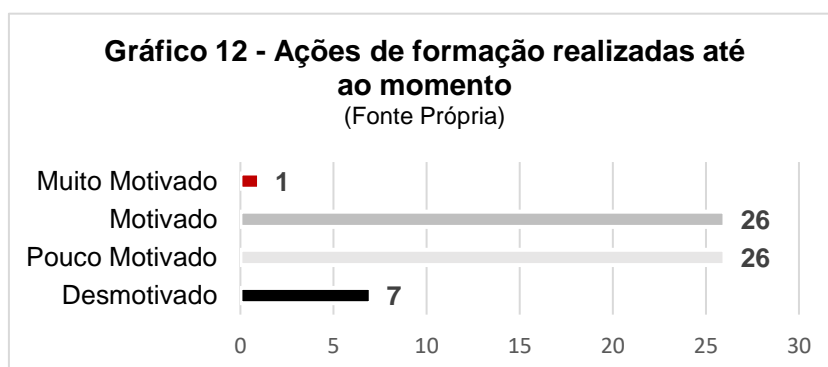
Com análise dos próximos quatro gráficos, perceberemos o que os colaboradores responderam sobre a motivação que sentem por parte do conhecimento, formação e desenvolvimento da carreira proporcionado pela organização. Assim como, pela política de GRH e a comunicação interna. Utilizando uma escala de 1 a 4, sendo 1 “Desmotivado” e 4 “Muito Motivado”.



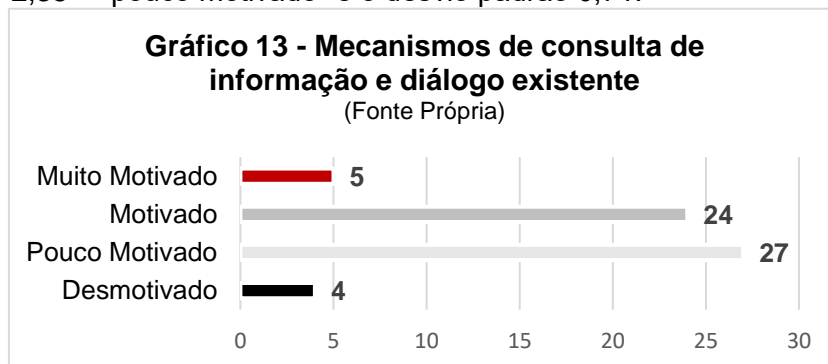
No *gráfico 10*, podemos observar o nível de motivação dos colaboradores em relação à política de gestão de recursos humanos, 57% dos inquiridos têm uma visão negativa deste indicador de motivação, ou seja 4 estão “desmotivados” e 30 “pouco motivados”, no entanto existem 23 que se encontram “motivados” e 3 “muito motivados”. A média é de 2,42 – “pouco motivado” e o desvio-padrão 0,70.



No que respeita às oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de novas competências a motivação dos colaboradores apresenta valores negativos (57%), como podemos constatar no *gráfico 11*, 4 colaboradores encontram-se “desmotivados” e 28 “pouco motivados”, contudo 26 dos colaboradores sentem-se motivados e 2 “muito motivados”. A média é 2,43 “pouco motivado” e o desvio-padrão 0,67.

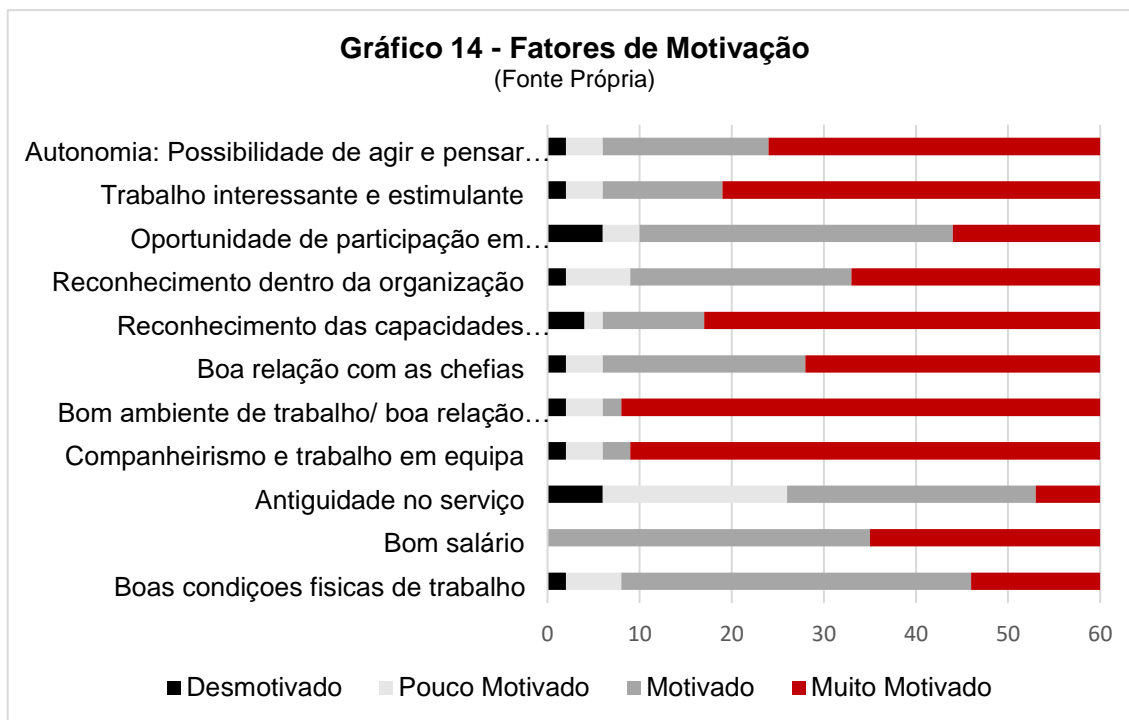


Sobre a formação, uma das práticas de gestão de recursos humanos mais defendida como foco de motivação e desenvolvimento dos colaboradores, à primeira vista o resultado é negativo, visto que 55% dos colaboradores se sentem “desmotivados” – 7 e “pouco motivados” – 26, ainda assim existem 26 colaboradores que se sentem motivados valor igual ao dos “pouco motivados” e apenas 1 colaborador que se sente “muito motivado”. A média é de 2,35 – “pouco motivado” e o desvio padrão 0,71.



No que concerne aos mecanismos de consulta de informação e diálogo existente dentro da organização, a opinião divide-se, existem 5 colaboradores que se sentem “muito motivados”, 24 “motivados”, 27 “pouco motivados” e 4 “desmotivados”, resultando numa média de 2,5 – “motivado” e um desvio-padrão de 0,75.

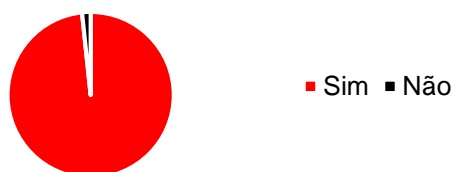
**c) Fatores de Motivação**



No terceiro grupo de questões, foi pedido aos colaboradores que dessem pontuação aos fatores de acordo com o seu grau de importância para cada um deles. Segundo o *gráfico 14*, o fator que reúne maior consenso quanto à motivação é o “bom salário”, pois não apresenta nenhum respondente com resposta negativa, ou seja, 35 pessoas responderam que se encontram motivadas e 25 muito motivadas. No entanto, a média mais alta é dos fatores: “bom ambiente de trabalho/boa relação com os colegas”  $x=3,7$ ; “companheirismo e trabalho em equipa”  $x=3,7$ ; e “reconhecimento das capacidades pessoais/ valor profissional”  $x=3,6$ . O fator que se encontra com uma média mais baixa,  $x=2,6$ , é “antiguidade no serviço”.

**d) Motivação - fator indispensável para o bom desempenho.**

**Gráfico 15 - A motivação, é na sua opinião um fator indispensável para o bom desempenho?**



Como se pode comprovar pelo *gráfico 15*, na última questão 59 pessoas responderam que sim e 1 pessoa que não.

## 7. Discussão de Resultados

Concluída a análise descritiva dos resultados obtidos, este ponto socorre-se de uma análise inferencial para responder às hipóteses de investigação. A consistência interna de vários itens pode ser medida através do *Alpha de Cronbach* desde que os itens apresentem o mesmo número de níveis, classificados no mesmo sentido, e avaliem uma mesma característica. Ao se verificar consistência interna, as diferenças significativas que possam surgir neste estudo justificam-se pelo facto de os inquiridos terem diversas opiniões e não por algum tipo de confundibilidade gerada pelo questionário. Uma outra vantagem deste procedimento estatístico decorre do facto de, ao se verificar consistência interna num conjunto de itens, ser possível agrupá-los num único, baseando-se na média de todos os itens. Assim, torna-se possível a correlação desta média com outras variáveis, como as características sociodemográficas.

Nas tabelas, presentes no Apêndice 1, são apresentadas cada uma das dimensões e os respetivos grupo onde se inserem, assim como o resultado da consistência interna obtida.

A consistência interna das questões do grupo 1 e das questões do grupo 3 tem um  $\alpha$  com valor mais elevado que 0,8 o que indica boa fiabilidade. As questões do grupo 2 é de  $\alpha=0,7$  logo indica fiabilidade aceitável. Ao se desenhar um instrumento fiável, o objetivo é que resultados em itens semelhantes sejam relacionados (consistência interna), e que cada um contribua com informação inédita.

De seguida recorreremos à análise de correlação (Apêndice 2), que permite analisar simultaneamente duas ou mais variáveis, possibilitando estabelecer relações entres as variáveis estudadas em determinada amostra, ou seja, determina se as diferenças entre a distribuição de duas variáveis são estatisticamente significativas. A análise de correlação dedica-se à inferência estatística das medidas da associação linear, o coeficiente de correlação simples: visa medir a "força" ou o "grau" de relação linear entre duas variáveis.

Ao realizar uma análise bivariada nesta investigação, onde o objetivo consiste em explorar e testar hipóteses sobre a relação entre as variáveis, o coeficiente de correlação de Spearman será analisado em termos da sua significância estatística, utilizando-se um grau de confiança de 95%.

Neste estudo para o teste do coeficiente de correlação de *Spearman* são utilizadas as seguintes hipóteses:

- Hipótese Nula (H<sub>0</sub>):  $r = 0$  (não existe correlação significativa entre as variáveis);

- Hipótese Alternativa (H1):  $r \neq 0$  (existe correlação significativa entre as variáveis).

Posto isto, face às hipóteses de investigação formuladas anteriormente para a análise deste estudo de caso, conclui-se o seguinte:

***Hipótese 1 – O nível do envolvimento dos colaboradores na organização e respetiva missão está relacionado com a satisfação em relação ao desempenho global da organização.***

A satisfação no trabalho está associada à motivação para integrar e se manter na organização e à vontade de desempenhar o melhor possível as tarefas (Wright et al, 2003).

Com base nos resultados estatísticos, Apêndice 2, verificou-se que a satisfação com o nível de envolvimento na organização e na respetiva missão está altamente relacionado com o desempenho da organização,  $r = 0,705$ . Podemos também concluir que o desempenho da organização na sociedade está associado à imagem da organização ao papel da organização na sociedade e o relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade.

Quando se confirma que os colaboradores se sentem envolvidos com a organização, entende-se que desenvolvem um forte comprometimento, estando implicados afetiva e emocionalmente. Este envolvimento é uma medida determinante na produtividade e contribui fortemente para a motivação no trabalho (Meyer e Allen, 1997 cit. por Oliveira, 2013). Assim, estamos em condições de confirmar a hipótese 1.

***Hipótese 2 – As condições sociodemográficas influenciam a satisfação global do colaborador com a organização.***

Perante os resultados da análise relativa à média do grau de satisfação global com a organização dos colaboradores em relação às condições sociodemográficas, a única que apresenta correlação estatisticamente significativa é a variável sexo (Apêndice 2), efetuou-se o teste de *Mann-Whitney*, tendo-se obtido um valor de prova de  $0,024 < 0,05$ , havendo evidência de que os colaboradores do sexo masculino estão mais satisfeitos em relação à satisfação global com a organização, do que as colaboradoras do sexo feminino.

Indo ao encontro dos resultados apresentados por Pedro Romão na sua tese de mestrado e o apontado por Centres e Bugental cit. por Galhanas, 2009, que referem que os homens valorizam mais que as mulheres, as oportunidades para serem autónomos, terem a sua própria opinião e influenciarem nas decisões, concedidas através do reconhecimento que

adquirem nas organizações. Não podemos confirmar a hipótese 2, visto que apenas a variável sexo se correlaciona com a satisfação global da organização.

***Hipótese 3 – O diálogo interno contribui positivamente para a motivação do colaborador com o desenvolvimento da carreira.***

O impacto da comunicação nas organizações é fundamental e decisivo para que estas sejam competitivas, é um dos fatores mais importantes na motivação dos colaboradores. Neste âmbito, a comunicação, e em concreto, a comunicação interna é uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, tendo efeitos de alinhamento dos públicos internos com a estratégia de comunicação organizacional global. (Almeida, 2013). Os colaboradores preferem comunicar-se pessoalmente, pensam que existe a probabilidade de não acontecer erros, que, dessa maneira, seja mais fácil entender a mensagem, aumentando a possibilidade de sucesso na conclusão de uma tarefa ou de um projeto e a situação de proximidade pode facilitar o *feedback*. Normalmente, esse meio de transmissão de informação é mais rápido, melhora os relacionamentos entre colegas, gerando, por isso, satisfação nos colaboradores. O mecanismo de consulta de informação e diálogo existente, está correlacionado com as oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de novas competências  $r=0,673$  e com a política de gestão de recursos humanos  $r=0,733$ . As ações de formação apenas apresentam correlação com os mecanismos de consulta de informação e diálogo existente  $r=0,432$ . Ou seja, todos os fatores do grupo de desenvolvimento de carreira se correlacionam com o diálogo existente, estamos por isso em condições de confirmar a hipótese 3.

***Hipótese 4 – O fator que os colaboradores mais valorizam é o salário.***

A nível da análise descritiva o “bom salário” aparece como um fator que “motiva” ou “motiva muito” os nossos inquiridos, não havendo nenhuma resposta negativa, podendo dizer-se que talvez seja realmente importante para os colaboradores da Administração Pública.

No entanto, Maslow ensina que uma necessidade satisfeita deixa de ser fator de motivação do comportamento. Assim, o conhecimento de que o salário todo o mês surgirá, infalivelmente, não é um causador de motivação, mas sim um elemento marginal dessa motivação. Diante disso, o salário aparece como uma função agregada de motivação e deve ser utilizado como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais, mas não como meio de ativar os fatores motivacionais do colaborador.

Para Herzberg, a troca fria de produção por salário não gera motivação ao colaborador, constituindo apenas a recompensa pelo seu trabalho. No entanto, se analisarmos os fatores considerados como motivadores sem levar em conta a contrapartida salarial, estes perderão a sua força de satisfazer necessidades, pois é muito importante que a relação entre esses elementos seja mantida. O salário vem fortalecer os aspetos motivadores que o colaborador encontra na organização para melhorar o seu desempenho.

O bom salário encontra-se estaticamente correlacionado positivamente com as condições físicas  $p=0,481$ , de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, as condições de trabalho são fatores de higiene, que embora não sendo responsáveis pela motivação do colaborador, podem influenciar consideravelmente a sua motivação. Ou seja, não podemos afirmar que o salário é o fator que mais motiva, é notório que ele é essencial, mas não podemos confirmar a hipótese 4.

***Hipótese 5 – O fator companheirismo e trabalho em equipa correlaciona-se positivamente com o bom ambiente de trabalho/ boa relação com os colegas.***

O bom ambiente de trabalho/ boa relação com os colegas, apresenta uma correlação estatisticamente relevante com o companheirismo e trabalho em equipa  $r= 0,726$ , o reconhecimento dentro da organização  $r=0,581$  e a boa relação com as chefias  $r=0,545$ , demonstrando que as maiores influências sobre a motivação são as pessoas e o relacionamento entre elas. Estamos em condições de confirmar a hipótese 5.

Certificando o estudo de Bright (2008), o bom relacionamento com colegas e superiores é uma das características das condições de trabalho que mais influencia o nível de motivação dos funcionários públicos e das suas intenções de rotatividade. Uma das características do tempo atual é a passagem da ação individual para o trabalho de grupo. Nunca a habilidade para se operar em grupos foi tão valorizada e prestigiada, podendo ser decisiva num processo de seleção profissional. O membro do grupo necessita, essencialmente, ter disposição de partilhar objetivos, decisões, responsabilidades e também resultados, e ainda a consciência de que o fracasso de um é o fracasso de todos.

Quanto ao reconhecimento profissional, convém salientar que, pode estimular o auto respeito, a autoconfiança e propiciar que o colaborador explore as suas próprias potencialidades (Tavares, 2010).

***Hipótese 6 – O colaborador entende a importância da sua motivação para a boa performance da organização.***

Colaboradores motivados têm um impacto positivo nos resultados da organização, as práticas que revelem maior preocupação com os colaboradores levam ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos em relação à sua atividade profissional (Chambel e Santos, 2009).

A nível descritivo verifica-se que apenas um colaborador respondeu que não à questão: “A motivação, é um fator indispensável para o bom desempenho?”, portanto a percentagem de trabalhadores que respondeu sim é de 98%, o que demonstra uma clara noção por parte dos colaboradores que o facto de se sentirem motivados influencia positivamente a dedicação e o desempenho na organização. Assim, estamos em condições de confirmar a hipótese 6.

## CONCLUSÃO

A motivação, é hoje, um dos assuntos mais importantes para os gestores e para as organizações públicas e privadas. Sendo que, possuir as ferramentas para saber motivar os colaboradores é sinónimo de conseguir alcançar vantagens competitivas e desempenhos acima da média.

É, com efeito, amplamente reconhecido que um dos principais elementos do sucesso das organizações consiste na aplicabilidade e exequibilidade de estratégias motivacionais direcionadas aos seus colaboradores tendo em vista o aumento dos níveis de motivação, desempenho e produtividade no trabalho, consistindo este no ponto central da gestão de recursos humanos, independentemente da natureza do setor em causa – público ou privado.

Para obter uma elevada *performance* e um bom desempenho, é necessário saber gerir a diversidade de personalidades criando uma equipa coesa, unida e principalmente empenhada na prossecução dos objetivos organizacionais. Dada a complexidade do comportamento humano motivar pessoas implica dedicação, sensibilidade e, acima de tudo, capacidade para gerir a diversidade. Todas as pessoas são diferentes. Esta é uma máxima que jamais um gestor de recursos humanos pode ignorar. Todos têm maneiras de pensar, agir e viver diferentes, bem como cada cultura que cada indivíduo possui é um horizonte vasto que muitas vezes é difícil de alcançar. A multiplicidade de valores, de fatores biográficos, e de expectativas sociais diferentes, tornam todo este processo num verdadeiro desafio para qualquer que seja a gestão ou o gestor dos recursos humanos.

A ênfase está em utilizar os meios mais adequados e corretos nas alturas mais cruciais para motivar, e para então se poder obter resultados de bom desempenho, refletindo-se na *performance* da organização.

Nestes termos, foi reconhecendo a importância da questão da motivação dos colaboradores para a *performance* das organizações, que surgiu o propósito de realização deste estudo de caso na esfera da Administração Pública.

Este projeto pretendeu analisar a motivação dos funcionários públicos respondendo às questões de pesquisa que foram colocadas inicialmente, que juntamente com toda a revisão bibliográfica permitiu analisar todos os fatores, teorias e práticas mais importantes inerentes ao conceito da motivação, bem como da importância que a motivação tem no desempenho individual e conseqüentemente na *performance* da organização. Embora apenas aplicado a dois organismos públicos, e tendo em conta amostra pequena de um

universo global, que é a Administração Pública. O estudo, ajudou a perceber qual o nível de motivação em que se inserem os colaboradores, atendendo à realidade atual da Nova Gestão Pública e das mudanças que ocorrem com o Governo atual.

Não obstante das limitações, o estudo confirma quatro das hipóteses de investigação iniciais e permite-nos tirar outras ilações.

Assim, atendendo à observação dos resultados obtidos em relação à satisfação global dos colaboradores públicos com a organização, que em média é de  $x=2,95$  - “satisfeitos”, o “envolvimento dos colaboradores na organização e missão” é o fator que apresenta uma média mais baixa  $x=2,67$  - “satisfeito”, pelo que é importante deixar a nota para as organizações públicas e gestores, de que se deve ter em especial atenção este fator visto que ele é um dos principais responsáveis pela correlação positiva com outros fatores da satisfação global, como a imagem, o papel e o desempenho global da organização. Um colaborador comprometido é mais dedicado e empenhado com o seu trabalho.

Em relação ao desenvolvimento com a carreira, o grupa apresenta uma média de  $x=2,4$  - “pouco motivado”, o que deve gerar um ponto de preocupação para as organizações públicas, tendo em conta que as práticas de desenvolvimento de carreira, promovem a motivação dos colaboradores para o enriquecimento da carreira e a melhoria do desempenho na organização.

Dentro destas PGRH, frisamos a formação, não só porque é a que apresenta uma média mais baixa  $x=2,3$  - “pouco motivado”, mas essencialmente pela importância que através da revisão bibliográfica percebemos que ela tem para a organização. Nomeadamente, eleva os níveis de produtividade e rentabilidade e reaviva e atualiza os conhecimentos dos colaboradores, a formação profissional não deve ser vista como uma obrigação legal, mas sim como um investimento de valor. Ao investir no desenvolvimento das competências dos colaboradores a organização estará a colocar-se na rota do sucesso através de uma melhoria significativa de *performance*.

Quanto aos fatores de motivação, podemos frisar a importância dada ao clima organizacional e ao relacionamento interpessoal. As maiores influências sobre a motivação são as pessoas e o relacionamento entre elas. Pode-se influenciar e aperfeiçoar os principais instrumentos de motivação, para aumentar a quantidade e a qualidade do trabalho.

Por fim, podemos concluir que a média dos fatores de motivação é alta  $x=3,34$  “motivado” e que os colaboradores entendem a importância que a motivação dos recursos humanos

tem no desempenho, como notámos na última questão com 59 respostas “sim” e 1 resposta “não”, quer individual, quer na *performance* da organização.

Em última análise, este projeto procurou vincar a importância da motivação de recursos humanos para a boa *performance* da organização, percebendo os quês e os porquês da abordagem da motivação em cada pessoa, em cada colaborador, contribuindo para o progresso do seu estudo no âmbito da gestão pública.

Podendo repetir-se este estudo, aplicado em mais organizações públicas, locais, centrais ou nacionais, de forma a cada uma delas entender o que pode melhorar, para se tornar a melhor.

## Referências Bibliográficas

- Abramovici, N., Amblard, H., Livian, Y., Poirson, P. e Roussillon S. 1989. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Adams, J.S. 1963. Towards an understanding of inequity. *Jornal Abnormal Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adyasha, R. 2013. A motivated employee: a qualitative study on various motivational practices used in organizations. *A Peer Reviewed Research Journal*, 15(1).
- Alcázar, et. al. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5) 633-659.
- Alcobia, P. 2001. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill.
- Almeida, Luís. 2013. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *EXEDRA Revista Científica da ESEC*.
- Anthony, R. N. e Govindarajan, V. 2001. *Management Control Systems*, McGrawHill International Editions.
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Performance Management An evidence-based guide to delivering high performance*.
- Artgur, J. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Baron, A. e Armstrong, M. 2007. *Gestão do capital Humano, gerar Valor Acrescentado através das pessoas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Becker, B. E., e Huselid, M. A. 1998. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and human resource management*, 16, 53-101. Oxford, England: JAI Press Inc.
- Bilhim, J. 2009. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4.ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. 2011. *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. 2.ed. Lisboa: ISCSP

- Boardman, Craig e Sundquist. 2008. Toward Understanding Work Motivation: *Worker Attitudes and the Perception of Effective Public Service. The American Review of Public Administration.*
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., e Roos, G. 1999. The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.
- Boselie, P., Dietz, G. e Boon, C. 2005, *Commonalities and contradictions in HRM and performance research, Human Resource Management Journal*, 15, 67–94.
- Bourguignon, A., Malleret, V. e Norreklit, H. 2004, The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau de Bord: the Ideological Dimension, *Management Accounting Research*, 107-134.
- Brewer, Gene. Selden, Sally. 1998. Whistle Blowers in the Federal Civil Service: *New Evidence of the Public Service Ethic, Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3).
- Bright, L. 2008. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?. *The american review of public administration*, 38(2), 149-166.
- Chambel, M. J. & Santos, M. V. 2009. *Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família.* 26 (3), 275-286.
- Chang, A. e Huang, T. C. 2005. Relationship between strategic human resource management and firm performance - a contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 434-449.
- Chen, Y. e Lou, H. 2002. Toward an understanding of the behavioral intention to use a groupware application. *Journal of End User Computing*, 14, 1–16.
- Chiang, C. e Jang, S. 2008. An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313-322.
- Chiavenato, Idalberto. 1995. *Recursos Humanos na Empresa.* 3.ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Christensen, Peter. 2002. Motivational strategies for public managers: *The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the*

*importance of employee motivation. Government Finance Review. Government Finance Officers Association, 18(2).*

Cortinhas, Alexandra. 2014. *Motivação e Satisfação no Trabalho em Contextos Sociais e Económicos Diferentes – Crise e Crescimento*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Lisboa: ISCTE.

Crum, J. Naff, K. (1999). *Does Public Service Motivation Make a Difference?. Review of Public Personnel Administration. 19(4), 5-16.*

Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos; Cardoso, Carlos Cabral; Marques, Carlos Alves e Gomes, Jorge. 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.ed. Lisboa: Editora RH.

Daniel, Teresa A. e Metcalf, Gary S. 2005. *The Science of Motivation. Society of Human Resource Management. White Paper.*

Delery, J. E. e Doty, D. H. 1996. *Modes of theorizing in strategic resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 39, 802-835.*

Eccles, Robert G. 1991. *The Performance Measurement Manifesto. Harvard Business Review, 69(1), 131-137.*

Esteves, Teresa. 2008. *Práticas de GRH e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no setor bancário português*. Tese de Doutoramento em Gestão, Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Lisboa: ISCTE.

Ferreira, A., e Martinez, L. 2008. *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa: Editora RH.

Fonseca, Fátima e Carpetto, Carlos. 2009. *Governança, Inovação e Tecnologias: O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*. 1.ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Freixo, Manuel. 2009. *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnica*. Lisboa: Instituto Piaget.

Galhanas, Carla. 2009. *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais Edição Madeira. Lisboa: ISEG-UTL.

- Ghalayini, A. e Noble, J. 1996. The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16.
- Gibbons, John. e Woock, Christopher. 2008. *Evidence-Based Human Resources in Action. Case Studies. The Conference Board Mission.*
- Gomes, Carlos. 2012. *A Gestão da Performance Organizacional: Tendências, obstáculos e soluções.* Coimbra: FEUC.
- Hood, C. 1991, A Public Management for all seasons?. *Public Administration*, 69, 319.
- Houston, David J. 2000. Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*. University of Kansas, 10(4), 713-728.
- Hunter, M. 2012. How motivation really works: towards na emoto-motivation paradigma. *Economics Management and Financial Markets*, 7.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 635-672.
- Ittner, C. D. e Larcker, D.F. 2003. Coming up short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- Ivancevich, John. 2007. *Human Resource Management*. 10.ed. The McGraw – Hill Companies.
- Júnior, Paulo Elias Bedran e Oliveira, Jorge Luiz Coimbra. 2009. *Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional*. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Rio de Janeiro - Brasil, 2-4.
- Kaplan R. S. e Norton, D. P. 1997. *A Estratégia em Ação- Balanced Scorecard*. 12.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan R. S. e Norton, D. P. 2001. *Organização Orientada à Estratégia*. 10.ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Kopelman, R.E., Prottas, D.J. e Davis, A.L. 2008. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial*. 20(2).

- Latham, G. P. e Ernst, C. T. 2006. Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 181-198.
- Latham, G.P. e Pinder, C.C. 2005. Work motivation theory research at the dawn of the twenty-first century, *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Letza, S. 1996. The design and implementation of the balanced business scorecard – An analysis of three companies in practice. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 2(3), 54-76.
- Levy-Leboyer, C. 2001. *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Mann, Gregory A. 2006. A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33-48.
- Mcclelland, DC. 1993. *Competence at work: Models for superior performance*. London: John Wiley & Sons.
- McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mendes, Inácio. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* Dissertação de Mestrado Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Michaelson, M. 2005. Crush injury and crush syndrome. *World Journal of Surgery*, 16(5), 899-903.
- Miles, R. e Snow, C. 1984. Designing Strategic Human Resources Systems”, *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Moynihan, Donald P. e Pandey, Sanjay K. 2007. Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*. Sage Publications, 39(7), 803-832.
- Monteiro, Luís. 2008. O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Minho: Escola de Economia e Gestão.
- Nelly, Andy. 2002. *Avaliação de Desempenho das Empresas – Porquê, o quê e como*. Lisboa: Caminho.

- Neves, Augusto Lobato. 1998. *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações*. 1.ed. Lisboa: MR – Artes Gráficas, Lda.
- Neves, J. G. 2000. *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Nunes, P. 2008. Reforma do emprego público: breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*, VII, 11.
- Oliveira, Marilda. 2013. Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen – Um Estudo de Exploração e Validação para Angola. Dissertação de mestrado em Gestão e Políticas Públicas. Lisboa: ISCSP.
- Paauwe, J. e Boselie, J. P. 2005. *HRM and performance: what's next?*. NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Perry, James. e Wise, Lois. 1990. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Pfeffer, Jeffrey. 1994. *Competitive Advantage Through People*. Harvard Business School Press.
- Prodanov e Freitas. 2013. Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico. 2.ed. Brasil: Novo Hamburgo
- Rafael, M. e Lima, R. 2012. *Qualidade de vida no trabalho e práticas de gestão de recursos humanos: Relações com a satisfação profissional*. Papel apresentado no VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional. Lisboa.
- Ramos, Ana. 2009. *A Influência da Liderança na Motivação: Um estudo sobre o Programa de Trainees 2008 da Galp Energia*. Projeto de Mestrado em Gestão. Lisboa: ISCTE.
- Richard, Orlando e Johnson, Nancy Brown. 2001. Understanding the impact of human resource diversity practices on firm perform. *Journal of Managerial*, 13(2), 177-195.
- Robbins, S. P. 2002. *Comportamento organizacional*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha, J. A. Oliveira. 1997. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Presença.
- Rocha, J. A. Oliveira. 2005. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

- Rocha, J. A. Oliveira. 2008. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rosa, Luís. 1994. *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança*. 1.ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Saleem, R., Mahmood, A. e Mahmood, A. 2010. Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11).
- Saavedra, Irene. 1998. *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. Madrid: Editora Pirâmide.
- Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier, Peretti, Alis e Bayad. 2009. *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Shamir, Boas. 1990. Calculations, values and identities: *The sources of collectivistic work motivation*. Human Relations.
- Silva, Diana. 2015. *O Impacto Legislativo na Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Relatório de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia do Porto.
- Silvia, V. 2012. *The motivation and ways of motivating the human resources – Best Western Hotel Central Arad*.
- Simpson, Willian A. 1993. *A Motivação*. Lisboa: Gradiva.
- Stefano, S., Zampier, M. e Maçaneiro, M. 2006. Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: Um estudo de multi-casos na região central do paraná.
- Sultana, A. Irum, S. Ahmed, K. e Mehmod, N. 2012. Impact of training on employee performance: A study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Businesse*, 4(6), 646-661.
- Tan, F. 2008. Linking career development practices to turnover intention: the mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 120.
- Tanveer, Y., Shaukat, M. Z., Alvi, S. A. e Munir, A. 2011. The way human resource management practices effect employees performance: a case study of textile sector. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(4), 112-117.

- Tavares, Maria. 2010. *Motivação e Desempenho dos Funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana Atual*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade Aberta.
- Tella, A., Ayeni, C. O. e Popoola, S. O. 2007. Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philology and Practice*.
- Veloso, Ana. 2007. *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Braga: Universidade do Minho.
- Wall, D. e Wood, J. 2005. *The romance of human resource management and business performance, and the case for big science*. *Human Relations*, 58(4), 429-462.
- Wargborn, C. 2008. *Managing Motivation in Organizations - Why Employee Relationship Management Matters*. Lisboa: ISCTE.
- Wright, B. e Davis, B. 2003. Job Satisfaction In The Public Sector: *The Role of the Work Environment*. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.
- Wright, P. M. e McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Vandernabeele, W. 2007. Leadership Promotion of Public Values: *Public Service Motivation as a Leadership Strategy in the Public Sector*.
- Zanelli, J. C., e Bastos, A. V. B. 2004. *Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

## **APÊNDICES**

**Apêndice 1. Tabelas de Alfa de Cronbach**

**Tabela 1 – Grupo 1 sobre a Satisfação da Organização**

<b>Estatísticas de item-total</b>				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1 - Imagem da organização	11,80	3,485	,751	,820
2 - Desempenho global da organização	11,85	3,316	,776	,812
3 - Papel da organização na sociedade	11,60	4,041	,590	,860
4-Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	11,72	3,732	,638	,848
5-Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	12,10	3,075	,713	,836

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,865	5

**Tabela 2 – Grupo 2 – Motivação com o Desenvolvimento da Carreira**

<b>Estatísticas de item-total</b>				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Política de gestão de recursos humanos	7,28	2,918	,583	,721
Oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de novas competências	7,27	2,843	,658	,684
Ações de formação que realizou até ao momento	7,35	3,486	,303	,856
Mecanismos de consulta de informação e diálogo existente	7,20	2,332	,831	,574

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,777	4

**Tabela 3 – Grupo 3 – Fatores de Motivação**

<b>Estatísticas de item-total</b>				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Boas condições físicas de trabalho	33,68	35,034	,431	,924
Bom salário	33,33	38,531	,037	,935
Antiguidade no serviço	34,17	34,616	,379	,929
Companheirismo e trabalho em equipa	33,03	31,626	,823	,907
Bom ambiente de trabalho/ boa relação com os colegas	33,02	31,135	,896	,903
Boa relação com as chefias	33,35	31,282	,836	,906
Reconhecimento das capacidades pessoais/ valor profissional	33,20	30,434	,834	,905
Reconhecimento dentro da organização	33,48	31,237	,797	,907
Oportunidade de participação em decisões importantes	33,75	30,767	,782	,908
Trabalho interessante e estimulante	33,20	31,247	,834	,906
Autonomia: Possibilidade de agir e pensar com independência	33,28	31,495	,801	,907

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,920	11

## Apêndice 2 – Análise Descritiva e Inferencial em SPSS

### Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	60	24	64	42,23	9,118
Sexo	60	1,00	2,00	1,4667	,50310
Vínculo	60	1	4	1,35	,971
Habilitações	60	1,00	4,00	2,7500	,79458
Antiguidade	60	,333333	37,000000	13,58888888	10,121412983
Imagem da organização	60	2	4	2,97	,551
Desempenho global da organização	60	2	4	2,92	,591
Papel da organização na sociedade	60	2	4	3,17	,457
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	60	2	4	3,05	,534
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	60	2	4	2,67	,705
Política de gestão de recursos humanos	60	1	4	2,42	,696
Oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de novas competências	60	1	4	2,43	,673
Ações de formação que realizou até ao momento	60	1	4	2,35	,709
Mecanismos de consulta de informação e diálogo existente	60	1	4	2,50	,748
Boas condições físicas de trabalho	60	1	4	3,07	,686
Bom salário	60	3	4	3,42	,497
Antiguidade no serviço	60	1	4	2,58	,829
Companheirismo e trabalho em equipa	60	1	4	3,72	,739
Bom ambiente de trabalho/ boa relação com os colegas	60	1	4	3,73	,733
Boa relação com as chefias	60	1	4	3,40	,764
Reconhecimento das capacidades pessoais/ valor profissional	60	1	4	3,55	,852
Reconhecimento dentro da organização	60	1	4	3,27	,800
Oportunidade de participação em decisões importantes	60	1	4	3,00	,864
Trabalho interessante e estimulante	60	1	4	3,55	,769
Autonomia: Possibilidade de agir e pensar com independência	60	1	4	3,47	,769
N válido (de lista)	60				

## Teste de normalidade

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
1 - Imagem da organização	,357	60	,000	,725	60	,000
2 - Desempenho global da organização	,339	60	,000	,755	60	,000
3 - Papel da organização na sociedade	,442	60	,000	,614	60	,000
4-Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	,371	60	,000	,709	60	,000
5-Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	,294	60	,000	,769	60	,000
sexor	,357	60	,000	,635	60	,000
Política de gestão de recursos humanos	,292	60	,000	,825	60	,000
Oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de novas competências	,273	60	,000	,815	60	,000
Ações de formação que realizou até ao momento	,270	60	,000	,815	60	,000
Mecanismos de consulta de informação e diálogo existente	,265	60	,000	,846	60	,000
Boas condições físicas de trabalho	,328	60	,000	,770	60	,000
Bom salário	,382	60	,000	,626	60	,000
Antiguidade no serviço	,259	60	,000	,866	60	,000
Companheirismo e trabalho em equipa	,499	60	,000	,437	60	,000
Bom ambiente de trabalho/ boa relação com os colegas	,509	60	,000	,411	60	,000
Boa relação com as chefias	,317	60	,000	,733	60	,000
Reconhecimento das capacidades pessoais/ valor profissional	,418	60	,000	,581	60	,000
Reconhecimento dentro da organização	,270	60	,000	,789	60	,000
Oportunidade de participação em decisões importantes	,333	60	,000	,776	60	,000
Trabalho interessante e estimulante	,404	60	,000	,634	60	,000
Autonomia: Possibilidade de agir e pensar com independência	,356	60	,000	,698	60	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Correlações - Satisfação Global da Organização

Correlações

			1 - Imagem da organização	2 - Desempenho global da organização	3 - Papel da organização na sociedade	4-Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	5-Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão
rô de Spearman	1 - Imagem da organização	Coeficiente de Correlação	1,000	,875**	,349**	,464**	,647**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000	,006	,000	,000
		N	60	60	60	60	60
	2 - Desempenho global da organização	Coeficiente de Correlação	,875**	1,000	,422**	,444**	,688**
		Sig. (2 extremidades)	,000	.	,001	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	
	3 - Papel da organização na sociedade	Coeficiente de Correlação	,349**	,422**	1,000	,805**	,467**
		Sig. (2 extremidades)	,006	,001	.	,000	,000
		N	60	60	60	60	60
	4-Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	Coeficiente de Correlação	,464**	,444**	,805**	1,000	,518**
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	.	,000
		N	60	60	60	60	60
	5-Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	Coeficiente de Correlação	,647**	,688**	,467**	,518**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	.
		N	60	60	60	60	60

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**Correlações - Satisfação com as condições sociológicas**

			Correlações					
			Satisfação	sexor	Idade	Antiguidade	Vínculo	hab
rô de Spearman	Satisfação	Coeficiente de Correlação	1,000	,293*	-,014	-,030	,071	,003
		Sig. (2 extremidades)	.	,023	,916	,819	,588	,980
		N	60	60	60	60	60	60
Sexor	Coeficiente de Correlação		,293*	1,000	,172	,137	-,132	,027
		Sig. (2 extremidades)	,023	.	,188	,295	,315	,839
		N	60	60	60	60	60	60
Idade	Coeficiente de Correlação		-,014	,172	1,000	,767**	-,527**	-,612**
		Sig. (2 extremidades)	,916	,188	.	,000	,000	,000
		N	60	60	60	60	60	60
Antiguidade	Coeficiente de Correlação		-,030	,137	,767**	1,000	-,480**	-,634**
		Sig. (2 extremidades)	,819	,295	,000	.	,000	,000
		N	60	60	60	60	60	60
Vínculo	Coeficiente de Correlação		,071	-,132	-,527**	-,480**	1,000	,377**
		Sig. (2 extremidades)	,588	,315	,000	,000	.	,003
		N	60	60	60	60	60	60
Hab	Coeficiente de Correlação		,003	,027	-,612**	-,634**	,377**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,980	,839	,000	,000	,003	.
		N	60	60	60	60	60	60

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

## Teste Mann-Whitney

**Classificações**

	SexoR	N	Postos de média	Soma de Classificações
Satglobal	,00	32	25,81	826,00
	1,00	28	35,86	1004,00
	Total	60		

**Estatísticas de teste<sup>a</sup>**

	Satglobal
U de Mann-Whitney	298,000
Wilcoxon W	826,000
Z	-2,251
Significância Sig. (2 extremidades)	,024

a. Variável de Agrupamento: SexoR

**Correlação Motivação com o Desenvolvimento da Carreira**

			Política de gestão de recursos humanos	Oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de novas competências	Ações de formação que realizou até ao momento	Mecanismos de consulta de informação e diálogo existente	Desenvolvimento da carreira
rô de Spearman	Política de gestão de recursos humanos	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	1,000	,497**	,062	,710**	,723**
		N	60	60	60	60	60
	Oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de novas competências	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,497**	1,000	,311*	,650**	,803**
		N	60	60	60	60	60
	Ações de formação que realizou até ao momento	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,062	,311*	1,000	,442**	,602**
	N	60	60	60	60	60	
	Mecanismos de consulta de informação e diálogo existente	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,710**	,650**	,442**	1,000	,915**
	N	60	60	60	60	60	
	Desenvolvimento da Carreira	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,723**	,803**	,602**	,915**	1,000
	N	60	60	60	60	60	

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). \* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**Correlações Desenvolvimento da Carreira com as Condições Sociodemográficas**

			Correlações					
			Formação	sexor	Idade	Antiguidade	hab	Vínculo
rô de Spearman	Formação	Coeficiente de Correlação	1,000	,180	,079	,004	-,029	,109
		Sig. (2 extremidades)	.	,169	,550	,973	,825	,406
		N	60	60	60	60	60	60
sexor	Coeficiente de Correlação		,180	1,000	,172	,137	,027	-,132
		Sig. (2 extremidades)	,169	.	,188	,295	,839	,315
		N	60	60	60	60	60	60
Idade	Coeficiente de Correlação		,079	,172	1,000	,767**	-,612**	-,527**
		Sig. (2 extremidades)	,550	,188	.	,000	,000	,000
		N	60	60	60	60	60	60
Antiguidade	Coeficiente de Correlação		,004	,137	,767**	1,000	-,634**	-,480**
		Sig. (2 extremidades)	,973	,295	,000	.	,000	,000
		N	60	60	60	60	60	60
hab	Coeficiente de Correlação		-,029	,027	-,612**	-,634**	1,000	,377**
		Sig. (2 extremidades)	,825	,839	,000	,000	.	,003
		N	60	60	60	60	60	60
Vínculo	Coeficiente de Correlação		,109	-,132	-,527**	-,480**	,377**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,406	,315	,000	,000	,003	.
		N	60	60	60	60	60	60

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**Correlações entre fatores motivacionais**

		Correlações												
		Boas condições físicas de trabalho	Boa remuneração	Antiguidade no serviço	Companheirismo e trabalho em equipa	Bom ambiente de trabalho / boa relação com colegas	Bom ambiente de trabalho / boa relação com colegas	Boa remuneração / reconhecimento das capacidades pessoais / valor profissional	Reconhecimento das capacidades pessoais / valor profissional	Reconhecimento das capacidades pessoais / valor profissional	Oportunidade de participação em decisões importantes	Trabalho interessante e estimulante	Autonomia: Possibilidade de agir e pensar com independência	Fatores de Motivação
rô de Boas Spea rman es físicas de trabalho	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	1,00	,481**	,211	,120	,268*	,220	,300*	,194	-,021	,213	,139	,378*	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
Bom salário	Coeficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	,481*	1,00	,186	-,285*	-,066	-,238	-,036	,040	-,101	-,094	,150	,439*	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
Antiguidade no serviço	Coeficiente de Correlação	,211	,186	1,00	,181	,212	,327*	,228	,398**	,378**	,122	,259*	,615*	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	

Sig. (2 extremidades)	,106	,154	.	,166	,104	,011	,080	,002	,003	,355	,046	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Companheirismo e trabalho em equipa												
Coeficiente de Correlação	,120	,285*	,181	1,000	,726**	,545**	,581**	,417**	,468**	,475**	,426**	,382*
Sig. (2 extremidades)	,361	,028	,166	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,003
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Bom ambiente de trabalho / boa relação com os colegas												
Coeficiente de Correlação	,268*	,066	,212	,726**	1,000	,604**	,715**	,547**	,546**	,687**	,632**	,581*
Sig. (2 extremidades)	,039	,616	,104	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Boa relação com as chefias												
Coeficiente de Correlação	,220	,238	,327*	,545**	,604**	1,000	,468**	,462**	,635**	,464**	,487**	,725*
Sig. (2 extremidades)	,091	,067	,011	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Reconhecimento das capacidades												
Coeficiente de Correlação	,300*	,036	,228	,581**	,715**	,468**	1,000	,723**	,510**	,813**	,470**	,673*

<p>profissionais extremas)</p> <p>N</p>	Sig. (2)												
<p>Reconhecimento dentro da organização</p> <p>N</p>	Coeficiente Correlação Sig. (2)												
	extremas)												
<p>Oportunidade de participação em decisões importantes</p> <p>N</p>	Coeficiente Correlação Sig. (2)												
	extremas)												
<p>Trabalho interessante e estimulante</p> <p>N</p>	Coeficiente Correlação Sig. (2)												
	extremas)												
<p>Autonomia: Possibilidade de agir</p> <p>N</p>	Coeficiente Correlação Sig. (2)												
	extremas)												

pensar com independência )	Sig. (2 extremidades)	,290	,252	,046	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
Fatores de Motivação	Coeficiente de Correlação	,378*	,439**	,615**	,382**	,581**	,725**	,673**	,728**	,678**	,579**	,605**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,003	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

### Correlação entre os fatores motivacionais e as condições sociodemográficas

	Fatores de Motivação	Idade	Antiguidade	Vínculo	sexor	hab	
rô de Spearman	Fatores de Motivação	1,000	-,220	-,171	,144	-,239	,126
	Coeficiente de Correlação						
	Sig. (2 extremidades)		,092	,192	,273	,065	,336
	N	60	60	60	60	60	60

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

### Apêndice 3 – Questionário

Caro/a participante,

Venho por este meio convidá-lo/a a participar num estudo no âmbito da minha tese de mestrado em Gestão de Empresas, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, que se destina a recolher dados relativos à **motivação e satisfação dos recursos humanos na Administração Pública**, de forma analisar a importância da motivação dos colaboradores para a performance das diferentes organizações.

Trata-se de um inquérito anónimo e o seu tratamento será feito de forma confidencial.

Bem-haja pela sua colaboração, ela é muito importante.

#### 1. Caracterização Sociográfica

1.1. Idade \_\_\_\_\_ 1.2. Sexo: feminino  masculino

#### 2. Tipo de Vínculo à Autarquia

2.1. CTFP – Tempo Indeterminado  2.2. CTFP – Termo Resolutivo Certo

2.3. CTFP – Termo Resolutivo Certo (tempo parcial)  2.4. Prestação de Serviços

3. Habilitações Literárias: \_\_\_\_\_ 4. Antiguidade: \_\_\_\_\_

#### 5. Classifique para cada um dos indicadores a sua satisfação global com a organização:

1 - Insatisfeito; 2 – Pouco satisfeito; 3 - Satisfeito; 4 – Muito satisfeito.

Satisfação com...	1	2	3	4
Imagem da organização				
Desempenho global da organização				
Papel da organização na sociedade				
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade				
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão				

**6. Classifique a sua motivação com o desenvolvimento da carreira:**

**1 - Desmotivado; 2 – Pouco motivado; 3 - Motivado; 4 – Muito motivado.**

<b>Grau de motivação com...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Política de gestão de recursos humanos				
Oportunidades criadas pela organização para o desenvolvimento de novas competências				
Ações de formação que realizou até ao momento				
Mecanismos de consulta de informação e diálogo existente				

**7. Ordene as seguintes dimensões de motivação profissional de acordo com a sua importância.**

**Utilize a seguinte escala:**

**1 - Irrelevante; 2 - Pouco importante; 3 - Importante; 4 - Muito importante.**

<b>Motivação com...</b>	<b>Ordenação</b>
Boas condições físicas de trabalho	
Bom salário	
Antiguidade no serviço	
Companheirismo e trabalho em equipa	
Bom ambiente de trabalho/ boa relação com os colegas	
Boa relação com as chefias	
Reconhecimento das capacidades pessoais/ valor profissional	
Reconhecimento dentro da organização	
Oportunidade de participação em decisões importantes	
Trabalho interessante e estimulante	
Autonomia: Possibilidade de agir e pensar com independência	

**8. A motivação, é na sua opinião um fator indispensável para o bom desempenho?**

Sim

Não