

DIANA MENDES VICENTE

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO E GESTÃO DE
DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

**O CASO DA UNIDADE DE CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS
DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE VILA DE REI**

**Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues
Lopes dos Reis**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Instituto de Serviço Social**

**Lisboa
2022**

DIANA MENDES VICENTE

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO E GESTÃO DE
DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

**O CASO DA UNIDADE DE CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS
DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE VILA DE REI**

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do Grau de Mestre no Curso de Mestrado de Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 3 de janeiro de 2022, perante o júri, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Paula Ferreira

Arguente: Prof.^a Doutora Fátima Gameiro

Orientadora: Prof.^a Doutora Felipa Lopes dos Reis

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Instituto de Serviço Social

Lisboa

2022

AGRADECIMENTOS

A finalização deste longo e intenso percurso só foi possível com a cooperação, companheirismo e grande apoio de um conjunto de pessoas, aos quais não posso deixar de expressar o meu agradecimento:

À Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis por toda a orientação dada, disponibilidade e partilha de conhecimento ao longo de todo este percurso.

À Universidade Lusófona, seus docentes e meus colegas de turma por toda a partilha e entreaajuda.

À minha família, pai, mãe e irmã por sempre acreditarem em mim! Por todo o apoio incondicional, dedicação e incentivo. Sem dúvida, os grandes pilares desta caminhada. Sem vocês isto teria sido, certamente, muito mais difícil. Esta conquista é também vossa.

À Gabriela, à Rita e à Raquel, por toda a força e apoio, pela disponibilidade, pela paciência, pela amizade e pelo companheirismo.

E por último, mas não menos importante, à Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei pela rápida e imediata disponibilidade. Com especial agradecimento à Unidade de Cuidados Continuados Integrado Rainha D. Leonor, à Ana, à Dra. Cláudia e a todos os colaboradores que tornaram esta investigação possível através da vossa participação.

Os meus mais sinceros agradecimentos.

RESUMO

As pessoas são quem controla e sustenta uma organização. O segredo de uma organização bem-sucedida está na gestão que a mesma exerce sobre as pessoas. E assim é também nas organizações sociais, onde os colaboradores desempenham um papel fundamental no funcionamento e sucesso das mesmas. Neste sentido, torna-se fulcral a motivação dos colaboradores. A presente investigação assenta nas práticas de gestão de pessoas, nomeadamente na da avaliação e gestão de desempenho e na motivação organizacional, objetivando-se compreender a importância da avaliação e gestão de desempenho na motivação dos colaboradores.

O presente estudo efetuou-se na Unidade de Cuidados Continuados Integrados da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei, através de uma metodologia mista, com recurso a diferentes métodos de recolha de dados: na abordagem qualitativa, recorreu-se à entrevista semiestruturada à diretora técnica, que exerce a função de gestão de pessoas; e na abordagem quantitativa, aplicou-se um inquérito por questionário do tipo fechado, a 58 dos 63 colaboradores da organização. A entrevista contém dez questões e o questionário nove questões e ambos se encontram divididos para temas de investigação: Gestão de Pessoas, Fatores de Motivação no Trabalho, Avaliação de Desempenho e Avaliação e Gestão de Desempenho. Os resultados obtidos mostram que os colaboradores da UCCI consideram como fatores que mais contribuem para a sua motivação: a boa relação com os colegas e a recompensa salarial como fatores extrínsecos e o crescimento pessoal e a realização pessoal como fatores intrínsecos. Tanto os colaboradores como a diretora técnica, consideram que a avaliação de desempenho é um fator motivador, que a avaliação e gestão de desempenho é um processo importante e que a mesma, aquando implementada na UCCI, seria um fator motivador.

Palavras-chave: Gestão; Gestão de Pessoas; Avaliação e Gestão de Desempenho; Motivação.

ABSTRAT

People are the ones who control and sustain an organization. The secret of a successful organization is in the management of people. And so, it is also in social organizations that employees play a fundamental role in their functioning and success. Therefore, the motivation of employees is crucial. This research is based on people management practices, namely the performance evaluation and management and organizational motivation aiming to understand the importance of performance evaluation and management in motivating employees.

The present study was carried out in the *Unidade de Cuidados Continuados Integrados* of the *Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei*, through a mixed methodology, using different methods of data collection: in the qualitative approach, a semi-structured interview with the technical director was used, whose function is managing people; and in the quantitative approach, a closed-type questionnaire to 58 of the organization's 63 employees was applied. The interview contains ten questions and the questionnaire has nine questions, both divided into the research themes: People Management, Motivation Factors at Work, Performance Evaluation, and Performance Evaluation and Management. The results obtained show that the UCCI employees consider the following factors as the most important contributors to their motivation: the good relationship with colleagues and the salary reward as extrinsic factors and the personal growth and personal achievement as intrinsic factors. Both the employees and the technical director consider that performance evaluation is a motivating factor, that performance evaluation and management is an important process and that, when implemented in the UCCI, it would be a motivating factor.

Keywords: Management; People management; Performance Evaluation and Management; Motivation.

LISTA DE SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

AGD – Avaliação e Gestão de Desempenho

CLDS3G - Contrato Local de Desenvolvimento Social 3G

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoa Idosas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OSFL - Organização Sem Fins Lucrativos

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

SAGD – Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

UCCI – Unidade de Cuidados Continuados Integrados

ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCETUAL	17
INTRODUÇÃO	18
2.1. GESTÃO	18
2.1.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	20
2.1.2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS OU GESTÃO DE PESSOAS?	22
• ANÁLISE, DESCRIÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES	24
• RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	24
• ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	26
• SISTEMAS DE RECOMPENSAS	26
• AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO	27
• DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	27
• DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS	28
• FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	28
2.1.3. GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	29
2.2. AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO	30
• AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	30
• OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	32
• BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	34
• GESTÃO DE DESEMPENHO	37
2.2.1. AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	41
2.3. MOTIVAÇÃO	41
2.3.1. CONCEITO	41

2.3.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	43
• TEORIAS DE CONTEÚDO	43
• TEORIAS DO PROCESSO	45
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	47
3.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	48
3.2. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO	49
3.3. CAMPO DE APLICAÇÃO	50
3.4. PARADIGMA E METODOLOGIA DE PESQUISA	51
3.5. UNIVERSO, AMOSTRA E PROCESSO DE AMOSTRAGEM	53
3.5.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	54
3.6. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES	57
3.7. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	58
3.8. TRABALHO DE CAMPO	59
• PESQUISA QUALITATIVA.....	59
• PESQUISA QUANTITATIVA	61
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	64
4.1. INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA.....	65
4.1.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO	65
4.2. INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA.....	71
4.2.1. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	71
4.2.2. VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES	80
4.2.3. DISCUSSÃO DA ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	86
CONCLUSÃO	88
• LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	
BIBLIOGRAFIA	94

APÊNDICE I – QUADRO CONCEPTUAL.....	100
APÊNDICE II – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	102
APÊNDICE III – PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA A INVESTIGAÇÃO	104
APÊNDICE IV – GUIÃO DE ENTREVISTA	106
APÊNDICE V – MODELO DE QUESTIONÁRIO	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cultura de desempenho.....	36
Figura 2: Ciclo de gestão do desempenho.	39
Figura 3: Modelo de Gestão por Objetivos de Peter Drucker.	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade dos colaboradores (por grupo etário).....	55
Gráfico 2: Género dos colaboradores.....	55
Gráfico 3: Habilitações literárias dos colaboradores.....	56
Gráfico 4: Função exercida pelos colaboradores.....	56
Gráfico 5: Fatores extrínsecos de motivação no trabalho.....	72
Gráfico 6: Fatores intrínsecos de motivação no trabalho.....	72
Gráfico 7: A avaliação de desempenho é um fator que contribui para a sua motivação.....	73
Gráfico 8: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho assegure um clima de trabalho, de respeito e confiança entre todos os colaboradores.	73

Gráfico 9: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me encoraje a mim e aos meus colegas a assumir responsabilidades.	74
Gráfico 10: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho clarifique a função que me compete.	75
Gráfico 11: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho estabeleça metas e objetivos claros.	75
Gráfico 12: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho demonstre abertura para que esses objetivos sejam acordados entre mim e ele.	76
Gráfico 13: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho realize um acompanhamento do meu desempenho e me vá dando feedback acerca do que está bem e do que preciso melhorar.	76
Gráfico 14: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho desenvolva um estilo de gestão em que todos possam participar.	77
Gráfico 15: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho crie um lema de melhoria contínua entre todos os colaboradores.	77
Gráfico 16: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me motive a querer aprender e inovar mais e a desenvolver-me a nível pessoal e profissional.	78
Gráfico 17: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me oriente para a autogestão do meu tempo e do meu trabalho.	79
Gráfico 18: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho transforme a avaliação de desempenho em algo positivo, onde eu possa perceber os meus pontos fortes e fracos como oportunidades de crescimento.	79
Gráfico 19: Considera que, se todos os pontos da tabela acima referidos fossem cumpridos, este processo (processo de AGD) contribuiria para a sua motivação?.....	80
Gráfico 20: % de inquiridos que selecionaram os fatores extrínsecos e intrínsecos.....	81

Gráfico 21: % de “Concordo” e “Concordo totalmente” dos colaboradores relativamente à importância dada à AGD.....	82
--	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Velha gestão vs Gestão do século XIX.....	18
Quadro 2: Objetivos da avaliação de desempenho.....	34
Quadro 3: Características sociodemográficas da Diretora Técnica.....	57
Quadro 4: Relação entre as variáveis “Idade” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”.....	83
Quadro 5: Relação entre as variáveis “Género” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”.	84
Quadro 6: Relação entre as variáveis “Habilitações literárias” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”.	85
Quadro 7: Verificação de hipótese e respetivas conclusões.	87

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

No âmbito do mestrado de Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar, desenvolvido no Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, surge esta dissertação, intitulada de “A importância da Avaliação e Gestão de Desempenho na Motivação Organizacional – o caso da Unidade de Cuidados Continuados Integrados Rainha D. Leonor da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei”. Esta objetiva compreender a importância da avaliação e gestão de desempenho na motivação dos colaboradores, através da perceção do diretor técnico (enquanto gestor de pessoas) e dos próprios colaboradores da instituição.

O objeto de investigação foi identificado, numa primeira fase, através do levantamento de interesses do investigador, seguido da exploração das possibilidades de investigação dentro dessa área, recolhendo toda a informação fundamental para definir conceitos e estar informado sobre o estado da arte da problemática. Só após esta etapa é que a mestranda pôde definir o problema a tratar (Oliveira & Ferreira, 2014).

A presente investigação, seguindo o caminho acima referido, resultou do interesse da mestranda pela área de recursos humanos em contexto de unidades sociais, justificado pelo levantamento de necessidades decorrente da experiência da discente, desenvolvido ao longo do percurso académico da mesma. Assim como também surgiu, ao longo da atividade letiva do mestrado, interesse e motivação pelo aprofundamento de conhecimentos acerca desta temática. Desta forma, procedeu-se então à exploração e recolha de informação e de conceitos, de modo a delimitar o problema de investigação.

A função de recursos humanos é uma função típica numa organização, tendo o primordial objetivo de adquirir as pessoas necessárias para a organização, integrando-as e desenvolvendo-as de forma que os objetivos previamente delineados pelos dirigentes sejam alcançados (Reis & Silva, 2014). Ora, uma organização é um sistema social composto de indivíduos com objetivos pessoais e que vêm a sua colaboração e contribuição na organização como uma forma de os satisfazer. Desta forma, o principal objetivo do gestor é compatibilizar os objetivos organizacionais e os pessoais, reestruturando a organização, as relações interpessoais, a relação do indivíduo com a sua tarefa, na tentativa de que o indivíduo, ao tentar cumprir com os seus interesses pessoais, contribua eficaz e eficientemente para os objetivos propostos pela organização (Sousa, 1999).

Nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) esta função ganha uma importância acrescida, uma vez que estas organizações dependem exclusivamente do trabalho humano e do desempenho das pessoas nas suas funções, e é por isso fundamental que o gestor de pessoas seja capaz de as realizar, satisfazer e motivar (Parente, 2010), pois estes são fatores que se refletem no posterior desempenho dos colaboradores. Ora, se se entender desempenho como o resultado da eficácia e eficiência dos colaboradores e como o alcance de resultados com base em objetivos delineados pelos superiores hierárquicos como benéficos para a organização (Reis & Silva, 2014), a Avaliação e Gestão de Desempenho (AGD) surge como a prática de gestão de pessoas responsável pela sua identificação, medição e gestão (Bilhim, 2009). A AD é então a única forma que permite apurar se a relação de organização-indivíduo está satisfeita, por via de aplicação de instrumentos de avaliação (Bergamini & Beraldo, 1988).

A AD enquanto ato isolado é importante, mas gerir esse processo tornou-se, nos dias de hoje, uma prioridade. Assim, a AD, só por si, consiste em avaliar se um colaborador atingiu determinado objetivo, não garantindo que o mesmo tenha conhecimento do que lhe era proposto. Já a AGD exige um estabelecimento prévio dos objetivos individuais para determinada função e dos objetivos organizacionais e um acompanhamento contínuo do desempenho (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014) ou seja, deixa de ser apenas um instrumento de avaliação e passa a assumir-se enquanto processo contínuo.

Parente (2010) aponta para a importância de se estruturar estes sistemas, nas OSFL, de acordo com a estratégia da organização e afastando-se do risco de cair numa avaliação meramente burocrática, que potenciará a probabilidade de uma gestão refletida no poder e no interesse instituído.

Em suma, alguns autores relacionam a implementação de sistemas de avaliação de desempenho à motivação organizacional. Motivação, que não tendo ainda uma definição precisa, pode ser definida como um sistema de muitas variáveis, não podendo por isso ser um processo simples e rápido (Werther e Davis, 1983). Rocha (2010) acrescenta ainda que a motivação é fenómeno complexo e não puramente individual, resultante da relação interativa entre vários indivíduos e as várias variáveis.

Resultante de uma pesquisa aprofundada sobre esta temática, pôde fazer-se o levantamento de vários estudos científicos em torno da mesma, como é o caso de:

- a) Pereira (2016), num estudo orientado para a compreensão da forma como um sistema de AD pode ou não influenciar a motivação dos colaboradores, apurou que o que motiva os colaboradores não é o sistema por si mesmo, mas sim todos os seus componentes. Como é o caso do sentimento de equidade, clareza, acompanhamento, o feedback transmitido e a imparcialidade dos avaliadores.
- b) Chipongue (2018) que desenvolveu um estudo pretendendo compreender a importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores, no estudo de caso do Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola. A autora pode levantar algumas conclusões, nomeadamente a existência de uma relação entre a motivação e a avaliação de desempenho, assim como um impacto significativo da mesma na motivação dos colaboradores.
- c) Braga (2019) que objetivou, numa investigação científica, estudar a motivação dos colaboradores, a perceção destes sobre o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) e sua relação com a motivação. Nisto pôde apurar-se que os colaboradores não relacionam o aumento dos níveis de motivação com a implementação do SIADAP. Contudo, a autora levanta resultados que demonstram não existir um feedback após a AD, o que pode complicar o desenvolvimento de melhorias ao nível do desempenho.

Desta forma, associam-se, como um dos fatores de motivação, as boas práticas de gestão de recursos humanos, pelo que a de avaliação e gestão de desempenho não é exceção.

Assim pode verificar-se que também na comunidade científica se têm assistido a uma crescente preocupação por parte dos investigadores e até dos próprios gestores acerca da importância das práticas de gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores. Contudo, ao longo da recolha de informação acerca de investigações realizadas acerca desta problemática, foi possível denotar-se alguma escassez de estudos deste cariz em contexto de unidades sociais e de bem-estar.

É então nesta perspetiva que o presente estudo contribuiu para o enriquecimento de conhecimentos na área do Serviço Social, uma vez que é a área mais presente no percurso formativo dos gestores de unidades sociais e de bem-estar, podendo desta forma alargar

conhecimento para a prática dos assistentes sociais enquanto gestores de unidades sociais, na gestão de recursos humanos, nomeadamente na de avaliação e gestão de desempenho.

O presente documento apresenta-se numa lógica de encadeamento de informação, dividindo-se por quatro capítulos:

Capítulo I, que diz respeito à introdução da investigação.

Capítulo II, onde se apresenta o enquadramento teórico-concetual que analisará os conceitos de Gestão, Gestão de Pessoas, Avaliação de Desempenho, Gestão de desempenho e Avaliação e Gestão de Desempenho e Motivação.

Capítulo III, que se dedicará à definição da metodologia, delimitando o paradigma que a investigação seguiu, assim como a metodologia adotada. Serão também delimitadas as hipóteses a confirmar, o universo, amostra e processo de amostragem, os métodos utilizados para a recolha de dados, o trabalho de campo, ou seja, toda a informação relativa ao trabalho empírico de construção e aplicação dos instrumentos de recolha de dados.

Capítulo IV, dedicar-se-á à apresentação e respetiva análise e discussão de dados. Será apresentada também a conclusão, em jeito de reflexão sobre os resultados obtidos, se os mesmos correspondem às hipóteses pré-estabelecidas, será esclarecido em que medida o estudo foi pertinente e acrescentou valor à comunidade científica e apresentar-se-á as limitações do estudo e recomendações para futuras investigações.

Por último, seguem-se as referências bibliográficas e apêndices.

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCETUAL

INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretende-se a clarificação de conceitos, através do levantamento bibliográfico já existente acerca das temáticas, que permitam conhecer a teoria da área de estudo. O enquadramento teórico permite ao investigador entrar em contacto com os conceitos que emergem da formulação do problema (Reis, 2018). Assim, segue o aprofundamento dos temas de: Gestão, Gestão de Pessoas, Práticas de Gestão de Pessoas, Avaliação e Gestão de Desempenho e Motivação.

2.1. GESTÃO

No fundo, sempre que se executam de forma contínua um conjunto de atividades, utilizando vários recursos, e sistematizando decisões que tornem essas atividades eficientes, pode alegar-se que existe gestão. No entanto, é consensual que existe diferença entre a gestão de uma mera repetição da prática e do bom senso, e a gestão como metodologia, aplicada às organizações (Carvalho, 2011).

Recuando na história da gestão, consta-se que esta surgiu em meados do século XIX, aquando a Revolução Industrial, determinando uma reorganização dos estabelecimentos. Com a falta de noções de gestão para a execução de atividades da mesma por parte dos profissionais de outras áreas, surgiu a gestão como uma compilação de conhecimentos de várias ciências (Reis, 2020).

Durante muitos anos, a gestão foi uma área com ideologias e paradigmas muito rígidos. Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) reconhecem e destacam Peter Ducker como um visionário desta matéria, com novos paradigmas e novas formas de pensar, que quebrou as velhas práticas e políticas e determinou novos conceitos, sendo por muitos autores, conhecido como “o pai da gestão moderna” (quadro 1).

VELHA GESTÃO	GESTÃO DO SÉCULO XIX
Gestão só para as empresas.	Gestão como atividade universal.
Uma única forma de organizar.	Deve existir multiplicidade de soluções organizativas.
Missão da gestão é gerir pessoas	Pessoas lideram-se, não se gerem
Clientes como o centro da estratégia do	Os não-clientes são mais importantes

negócio.	que os clientes
Cada indústria com o próprio mercado e tecnologias	Principal ameaça vem de fora do mercado e das tecnologias com que lida
Gestão: controlar e comandar a empresa e os fornecedores	Cadeia de valor através de parcerias entre pares cada vez mais independentes
Nação é o espaço fundamental económico	Gestão não delimitada geograficamente
Domínio da gestão é a própria organização	Gestão orientada para fora e não para dentro da organização
Não se é gestão e empreendedorismo simultaneamente, ou se é um ou se é outro.	Gestão e empreendedorismo virtudes irmãs, ajudando-se mutuamente.
Um bom gestor é o que mais culto tiver pela sua celebridade.	Um bom gestor é o maior sucessor.

Quadro 1: Velha gestão vs Gestão do século XIX.

Fonte: Sousa, et al. (2006).

Assim, com o tempo, acabou por se suprimir a ideia de gestão como gestão de negócios, exclusivamente, e a reconhecer-se gestão como uma parte integrante de todas as iniciativas humanas que reúnem pessoas portadoras de conhecimento e de competências, numa organização (Drucker, 2009).

Pode então consumir-se que, hoje, o conceito de gestão pressupõe a existência de uma organização, ou seja, o conjunto de várias pessoas focadas no desenvolvimento de atividades conjuntas de forma a atingir os objetivos organizacionais (Teixeira, 2013). Esta pode ser definida como um processo que permite a produção de bens ou serviços, através do esforço dos indivíduos da organização, o que lhe exige todo um conjunto de operações que certifiquem um bom desempenho por parte desses profissionais, no sentido de atingir determinadas metas ou objetivos (Reis, 2020).

Ducker (1994: 121), o pai da gestão moderna, esclarece o conceito de gestão como

“uma atividade complexa, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma a que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente procurados e que possam ser oferecidos a um preço que possa ser pago, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho de todos os envolvidos”.

A gestão é a área responsável pela interpretação dos objetivos organizacionais e, posterior, transformação dos mesmos em ação, por meio do planeamento, organização, direção e controlo de todos os departamentos e de todos os membros da organização, com a finalidade de atingir esses objetivos (Chiavenato, 2000).

De uma forma geral, gerir é o processo de trabalhar com e através de outros com a finalidade de atingir eficazmente os objetivos da organização e operacionalizar eficientemente os recursos numa perspetiva de mudança (Sousa, 1999).

2.1.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Antes de surgir o conceito de gestão de recursos humanos, falava-se em administração de pessoal: uma forma mais tradicional de gerir pessoas que pouco se preocupava com as práticas de relacionamento pessoal, estando esta mais orientada para os aspetos técnicos como os salários, a avaliação, a formação e a compensação dos colaboradores, o que a tornou, consequentemente, apenas numa função de staff nas organizações (Carvalho, 2011).

Se recuarmos à origem desta função nas organizações, percebe-se, segundo alguns autores, que esta se manifestou pela primeira vez com o surgimento do departamento de Administração de Pessoal nas organizações. No entanto, e tal como já referido, este departamento orientava-se muito para as questões administrativas como o recrutamento e os salários e, só após a Segunda Guerra Mundial é que expandiu o seu campo de intervenção, desenvolvendo a sua prática noutras atividades como a formação, a participação e o aconselhamento da gestão das organizações nas negociações. Ainda assim, esta área apenas se limitava a responder a problemas objetivos e imediatos, e apenas na década de 80, resultado de vários fatores que marcaram os anos anteriores como a globalização e as mudanças tecnológicas, é exigido a este departamento, por parte das organizações, um processo de planeamento estratégico, que permitisse antecipar futuras mudanças e alinhar os vários elementos organizacionais, de modo a alcançar uma maior eficiência e eficácia. É então conhecida, pela primeira vez, a Gestão de Recursos Humanos como apoio fundamental das organizações, para o alcance dos objetivos das mesmas (Carvalho, 2011).

Hoje, a função de recursos humanos é uma função típica numa organização e é definida como a função que tem o primordial objetivo de adquirir as pessoas necessárias para a organização, integrando-as e desenvolvendo-as de forma que os objetivos previamente delineados pelos

gestores sejam alcançados. Neste seguimento, a Gestão de Recursos Humanos pretende aproximar-se do propósito inerente à função, ou seja, o gestor objetiva otimizar o capital humano para que os objetivos pré-delineados sejam atingidos, considerando também os fatores externos (cultura nacional e complexidade do meio ambiente) e internos (tamanho da organização, estratégia organizacional, cultura organizacional e sistema técnico da organização) à organização (Reis & Silva, 2014).

Não existindo uma definição precisa de gestão de recursos humanos, Sotomayor et al. (2014) alegam existir pontos comuns entre as já determinadas por diversos autores, podendo consumir que esta se trata de um conjunto de práticas, que devendo ser estruturados, tem a capacidade de atrair, desenvolver, motivar e reter as pessoas na organização, sendo, por isso, fundamentais no que toca ao alcance dos objetivos organizacionais.

A Gestão de Recursos Humanos mobiliza todos os gestores, no sentido em que todos os departamentos têm a função de supervisionar pessoas, mesmo não sendo a sua principal função. No entanto, existe tanto nas grandes como nas médias organizações, um departamento específico no âmbito da gestão dos recursos humanos – o Departamento de Gestão de Recursos Humanos, sendo da sua competência o processamento salarial das pessoas, a seleção de candidatos a um determinado posto de trabalho e o desempenho de determinada tarefa e quaisquer problemas de natureza relacional (Reis & Silva, 2014).

Admitindo organização como um sistema social composto de indivíduos com objetivos pessoais e que vêm a sua colaboração e contribuição na organização como uma forma de os satisfazer, o principal objetivo do gestor é compatibilizar os objetivos organizacionais e os pessoais, reestruturando a organização, as relações interpessoais, a relação do indivíduo com a sua tarefa, na tentativa de que o indivíduo, ao tentar cumprir com os seus pessoais, contribua eficaz e eficientemente para os objetivos propostos pela organização (Sousa, 1999).

Assim, importa saber equilibrar os objetivos da organização, como a competitividade, o crescimento sustentado, a imagem no mercado, o lucro, os novos clientes, os novos mercados, a produtividade, a qualidade de produtos e serviços, a redução de custos e a sobrevivência da organização, com os objetivos dos colaboradores, como a consideração e respeito, a estabilidade no emprego, a liderança liberal, melhores benefícios e salários, oportunidades de crescimento, o orgulho da organização, a qualidade de vida no trabalho, a satisfação no trabalho e a segurança (Ribeiro, 2017).

Se se assumir que, atualmente, as organizações não necessitam apenas de matérias-primas, mas também de conhecimento, a gestão de recursos humanos ganha uma importância

crecente, devendo partir da gestão das organizações uma preocupação com aproveitamento e desenvolvimento do capital humano (Sotomayor, et al., 2014).

Desta importância, levanta-se também a questão da terminologia do conceito. Com a evolução do conhecimento e crescente investigação em torno desta temática, alguns autores e os próprios gestores têm-se preocupado em esclarecer e determinar a designação desta área.

2.1.2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS OU GESTÃO DE PESSOAS?

Após compreender de que se trata o conceito de Gestão de Recursos Humanos, importa compreender Gestão de Pessoas.

O mundo assiste constantemente a uma rápida e intensa mudança em vários os aspetos do quotidiano. Com os avanços que ocorrem, uma das áreas organizacionais que mais sofreu mudanças é a área dos recursos humanos. Por consequência dessas mudanças, os investigadores, ou até mesmo os próprios gestores, procuram melhorar a designação da área: desde gestão de talentos humanos, a gestão de parceiros ou colaboradores, a gestão do capital humano, a administração do capital intelectual e gestão de pessoas (Chiavenato, 2015).

Esta última é a mais usada e a mais estudada, podendo encontrar-se na literatura uma constante necessidade em esclarecer a diferença entre gestão de recursos humanos e gestão de pessoas. Chiavenato (2015) mostra que o que difere os dois conceitos é a forma como a organização decide tratar os indivíduos que nela trabalham, podendo estes serem chamados de recursos humanos, se forem vistos como recursos produtivos, ou chamados de pessoas, se consideradas parceiras da organização.

A gestão de pessoas pressupõe pessoas como seres humanos, dotadas de personalidade própria, com histórias pessoais e dotadas de conhecimento e habilidades fundamentais para o funcionamento da organização; pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, capazes de dotar a organização de inteligência, talento e aprendizagem que a permitem estar em constante aprendizagem e inovação; e, pessoas como parceiros da organização, capazes de fazer investimentos na organização que a permitem chegar à excelência e ao sucesso (Chiavenato, 2015).

De uma forma mais sucinta, Torrington e Hall (1995)¹ explicam a diferença dos dois conceitos na sua orientação: a gestão de pessoas mais orientada para os colaboradores, enquanto a gestão de recursos humanos está mais voltada para a gestão (Carvalho, 2011).

Em suma, na literatura, estes conceitos são definidos como se se tratasse de um mesmo conceito, o que os difere é a sua prática e a forma como é direcionada a gestão dos colaboradores.

Sotomayor, et al. (2014) assumem que o capital humano é uma fonte de obtenção de vantagens competitivas sustentadas, uma vez que um recurso humano é valioso, raro, é imperfeitamente imitável e não se conhecem substitutos equivalentes. Neste sentido, defende-se ser fundamental que as organizações olhem para os colaboradores como elementos-chave que contribuem predominantemente para o sucesso das mesmas.

O capital humano é quem dirige e controla uma organização, tendo as competências para as fazer operar e funcionar. Chiavenato (2015) remete para a importância de se tratar as pessoas como pessoas e não apenas como meros recursos utilizados apenas como meios de produção. O segredo de uma organização bem-sucedida é a criação de um equilíbrio entre a execução de tarefas e a procura de solução de problemas, de forma a obter uma melhoria contínua.

Neste seguimento, as práticas de gestão de pessoas devem melhorar a capacidade de atrair candidatos com competências técnicas e comportamentais que se identifiquem com os objetivos a que a organização se propõe (sistema de recrutamento e seleção, sistema de recompensas); executar uma integração rigorosa dos novos colaboradores, de forma a incutir-lhes os princípios éticos que suportam a organização e os ideais da cultura organizacional (sistemas de acolhimento e integração); incentivar a comportamentos que se identifiquem com os objetivos estratégicos, desenvolvendo nos colaboradores um sentimento de comprometimento e envolvimento com a organização (sistema de formação, de desenvolvimento de competências, de gestão de carreiras); empreender sistemas de avaliação de desempenho que sejam vistos como justos por todos os colaboradores, de forma que se sintam mais familiarizados com a organização; e desenvolver e implementar sistemas de recompensas resultantes da avaliação de desempenho, incentivando os colaboradores a

¹ Torrington, D. and Hall, L. (1995). *Personnel Management: HRM in Action* (3rd ed), Prentice Hall: London.

melhorarem o seu desempenho organizacional (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2015).

Em suma, a gestão de pessoas pretende alcançar os objetivos da organização por meio da utilização adequada dos recursos humanos através das práticas de gestão de pessoas (Reis, 2020).

- **ANÁLISE, DESCRIÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES**

Numa perspetiva de análise da organização e do trabalho, a análise, descrição e qualificação de funções é assumida como a espinha dorsal da gestão de pessoas, uma vez que é a primeira de todas as atividades desempenhadas pelos gestores. Esta prática consiste no estudo de uma ou mais funções da organização, recolhendo informações sobre o conteúdo da função e em que contexto está inserida (Sousa, et al., 2006).

A estratégia organizacional determina, não só a estrutura adotada, como a identificação de funções chave, que serão parte integrante dessa estrutura. Contudo, a identificação das funções não permite, numa primeira instância, descrevê-las ao pormenor. Por isso, as principais atividades e as respetivas responsabilidades a elas associadas, só são possíveis conhecer aquando o exercício prático da função. No entanto, no momento de criar uma função, são-lhe logo definidos os objetivos e os fatores críticos de sucesso, para que seja possível o seu êxito, que possibilitará, posteriormente, a delineação do perfil de sucesso que os candidatos deverão possuir. Esta prática irá orientar o processo de recrutamento e de seleção, pois adianta quais as aptidões e comportamentos que os candidatos terão de apresentar, ou seja, quais as competências necessárias para o encargo da função (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010).

- **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Recrutamento e seleção devem ser considerados duas fases de um mesmo processo, uma vez que ambos contribuem totalmente para a obtenção de pessoas. Assim, o recrutamento inicia-se quando a organização assume e decide que possui uma vaga por preencher, devido à saída ou transferência de um colaborador ou mesmo por alargamento do quadro do pessoal (Reis, 2020). Este consiste num conjunto de técnicas que visam a atração de candidatos com as competências técnicas e comportamentais exigidas para a função a preencher e que vão de encontro aos objetivos pela organização delineados. É, de uma forma geral, um sistema de

informação onde a organização oferece oportunidades de emprego (Chiavenato, 2015). Não existe unicamente uma forma de recrutar candidatos, sendo que este deve ser definido consoante as questões da organização (Reis, 2020).

Existem duas formas puras de proceder ao recrutamento: através do recrutamento interno e do recrutamento externo: no recrutamento interno o colaborador que irá preencher o cargo ou função a exercer já se encontra dentro da organização. Este pode realizar-se através de transferências (ou seja, as deslocações na horizontal); de promoções (neste caso, deslocações na vertical); de transferência e promoção (deslocação na diagonal); e de reconversão. Relativamente ao recrutamento externo, este ocorre quando as organizações não encontram nos colaboradores da organização, alguém com o perfil de competências exigido para aquela função ou quando esta opção faz parte da política da organização (Reis & Silva, 2014). À semelhança do recrutamento interno, também o externo detém de métodos ou fontes (Sotomayor, et al., 2014; Chiavenato, 2015): através do recrutamento académico, de anúncios, de empresas de consultoria na área de recursos humanos; de empresas de *head-hunting*, dos centros de emprego e feiras de emprego, de candidaturas espontâneas, de recrutamento informal e de recrutamento online.

Já a fase de seleção é definida por Chiavenato (2015) como o processo de comparação entre os requisitos exigidos para determinado cargo e as características que os candidatos oferecem. Este é um processo que objetiva selecionar de entre os potenciais candidatos, o que detém melhores condições para a ocupação do cargo, assim como maiores índices de produtividade, ou seja, os que tem características técnicas e comportamentais que mais se adequem à função em causa (Sotomayor, et al., 2014). O processo seletivo detém dois passos fundamentais (Chiavenato, 2015; Sotomayor, et al., 2014). O primeiro pretende a obtenção de toda a informação necessária sobre o cargo a preencher, definindo-se os critérios que os candidatos devem possuir. O segundo passo consiste na obtenção de toda a informação necessária sobre o candidato: habilitações académicas; experiência profissional; conhecimentos técnicos; características físicas (no caso de funções de contacto com o público); características pessoais (como a idade, o género, estado civil); e, traços de personalidade (como a assertividade, a autoconfiança, capacidade de gestão de conflitos). Com todas as informações recolhidas, o próximo passo é escolher quais as técnicas de seleção mais adequadas para escolher os candidatos mais adequados: a análise curricular, as referências, os testes psicológicos, os testes de personalidade, os testes de aptidão física, os testes de competências específica, os

testes de simulação, a entrevista ou os assessment centres (Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte, 2015).

- **ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO**

Cunha et al. (2015) defendem que o processo de integração se desenvolve ao longo de três fases: a fase do pré-ingresso, do encontro e da metamorfose.

O pré-ingresso ocorre ainda no processo de seleção, na medida em que devem ser garantidas todas as informações sobre a organização e a função que irá exercer (Mosquera, 2007), criando-se durante o processo seletivo, uma expectativa, à priori, por parte do candidato sobre a organização (Cunha et al., 2015).

A fase do encontro decorre quando o indivíduo assume efetivamente as suas funções, em que este aprende as competências necessárias para a sua prática profissional, recebe orientação mais concreta acerca da cultura organizacional e compreende o que lhe está a ser exigido (Cunha et al., 2015). É nesta etapa que o indivíduo estabelece as suas primeiras relações com os superiores hierárquicos e com os colegas. Esta fase é ainda perfeitamente controlável para a organização, pelo que é recomendado um plano previamente delineado que permita uma boa adaptação do novo colaborador, aumentando assim a probabilidade de sucesso do mesmo (Mosquera, 2007).

A última fase é a fase plena deste processo, a denominada metamorfose é concretizada quando o indivíduo enraizou o que lhe foi transmitido nas fases anteriores, isto é, sente-se confortável com a sua função e com a organização, entende e respeita as regras de trabalho, sente-se acolhido pelos restantes membros, assume a possibilidade de sucesso do cargo que exerce e compreende a cultura organizacional (Cunha et al., 2015).

- **SISTEMAS DE RECOMPENSAS**

Uma relação de trabalho por um longo período de tempo pressupõe algumas convergências de interesses entre o colaborador e a organização. Camara, Guerra e Rodrigues (2010) apontam como interesses da organização tudo aquilo que o colaborador lhe oferece, tais como comportamentos, conhecimento, aptidões, a qualidade do seu desempenho e o seu comprometimento com a cultura da organização. Como interesses do colaborador, um conjunto de aspetos materiais e imateriais que a organização lhe oferece, o denominado sistema de recompensas. Essas recompensas podem ser intrínsecas ou extrínsecas. Como

intrínsecas compreendem-se os mecanismos de reconhecimento, o desenho funcional, a autonomia e responsabilidade, as oportunidades de desenvolvimento profissional, o envolvimento dos profissionais com os objetivos organizacionais e também o estilo de gestão que é exercido sobre ele. Como extrínsecas, pode consumir-se os salários, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto (Camara, 2016).

- **AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO**

Tal como no dia-a-dia, estamos constantemente a medir algo ou o comportamento de alguém, assim é nas organizações, onde importa avaliar o desempenho de determinado indivíduo num determinado cargo. Chiavenato (2015) defende que este desempenho é, de certa forma, muito relativo, pois varia de pessoa para pessoa e depende de vários fatores. À semelhança das outras práticas de gestão de pessoas, também esta sofreu melhorias ao longo dos anos, pensando-se no processo de avaliação de desempenho como um processo que, muito mais do que avaliar, pretenderia gerir esse mesmo desempenho. Para alguns autores, avaliar o desempenho enquanto ato isolado é importante, mas gerir esse desempenho tornou-se uma prioridade. Contudo, falaremos desta prática de forma mais aprofundada no **ponto 2.3.** deste capítulo.

- **DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS**

A preocupação com as competências surgiu quando se tornou evidente que o sucesso das organizações dependia exclusivamente da qualidade e da mobilização do seu capital humano (Camara, et al., 2010).

As competências identificáveis estão associadas em *clusters*, que reúnem determinadas competências, podendo estas ser de liderança e gestão, comportamentais ou técnico-profissionais.

A partir da análise das competências, é delineado um plano de desenvolvimento de competências, podendo este focar-se em modelos de formação estratégica, que objetiva satisfazer as necessidades na área do acolhimento de novos membros, na área da gestão, da construção de equipas e desenvolvimento pessoal; ou em planos de desenvolvimento pessoal, que objetivam colmatar as *gaps* levantadas nas competências de determinado colaborador (Camara, et al., 2010).

- **DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS**

Os planos de carreiras desenvolvidas pelas organizações permitem aos colaboradores evoluir e desenvolver-se profissionalmente, atingindo o seu potencial máximo. Plano de carreira pode ser então definido como um conjunto de ações que objetivam o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, até este conseguir, a médio prazo, atingir o seu potencial (Camara, et al., 2010). A progressão de carreiras pode ser singular, linear, espiral e transitória, isto é, a carreira singular é uma escolha única, feita uma vez, para desempenhar a mesma função ao longo de toda a vida; a carreira linear é caracterizada pela sucessão de escolhas que são feitas à medida que o indivíduo cresce numa determinada carreira; a carreira espiral é definida pela sucessão de escolhas de toda a vida profissional, no início de novos ciclos; e a carreira transitória é um processo constante, com habituais mudanças de cargos ou até mesmo de organizações (Cunha et al., 2015).

- **FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

Ceitel (2007) sustenta que a formação é um instrumento fundamental para o alcance dos objetivos de qualquer estratégia organizacional. Pode dividir-se em quatro formas de se realizar, através da orientação e formação inicial, do treino, do desenvolvimento de competências e da educação.

A orientação realiza-se na fase do acolhimento, com a transmissão de todas as informações fundamentais sobre a organização. Também parte da orientação é a formação inicial, podendo demorar dias ou meses. O treino consiste na formação de determinadas tarefas inerentes à função. O desenvolvimento de competência, objetiva tornar os colaboradores polivalentes e facilmente adaptáveis à mudança contínua da organização. A educação faz referência ao aumento de oportunidades no mercado de trabalho, através do desenvolvimento e aprofundamento das capacidades individuais (Rocha, 2010).

O processo de formação está então dividido em quatro fases: a fase de diagnóstico, em que é feito um levantamento e análise das necessidades e conversão das mesmas em objetivos; a fase da programação, em que é definido quem participa, são elaboradas as normas e os regulamentos, definidas as técnicas de ação, feedback e de avaliação, recolhidos os meios pedagógicos e materiais, definidos os formadores e os orçamentos e custos associados; a fase da implementação, que consiste na aplicação do programa previamente delineado; e por fim, a

fase da avaliação, que é feita de forma rigorosa, através da reação, da aprendizagem, do comportamento e dos resultados (Rocha, 2010).

2.1.3. GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Como referido, as organizações estão, constantemente, a ser confrontadas com inúmeras mudanças, em todos os aspetos. As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) são exemplo disso, e é precisamente nesse seguimento que importa refletir sobre a forma como, hoje em dia, se gerem as pessoas.

Parente (2010) pretende, numa primeira instância, esclarecer a questão terminológica do conceito e defende que, no caso das OSFL, o termo correto é gestão de pessoas, inquestionavelmente: gestão de pessoas enquanto princípio e coerência, uma vez que, neste setor, o trabalho das organizações depende exclusivamente do trabalho humano e do desempenho das pessoas nas suas funções.

Neste sentido, importa compreender que as OSFL dependem inteira e exclusivamente do trabalho de pessoas. Pessoas essas que detêm interesses, convicções e motivações, que têm valores próprios e ideologias que pretendem seguir, que estão dispostas a ouvir mas que pretendem ser também ouvidas. São, acima de tudo, seres humanos. É então da inteira responsabilidade da organização, a realização, satisfação e motivação dos colaboradores, pois só assim é possível garantir o objetivo de competitividade cumprido (Parente, 2010).

De acordo com o Artigo 13 Decreto-Lei n.º 172-A/2014², de 14 de novembro, como é o caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), é competência do órgão de administração gerir e representar a organizações, nomeadamente

- “a) Garantir a efetivação dos direitos dos beneficiários;*
- b) Elaborar anualmente e submeter ao parecer do órgão de fiscalização o relatório e contas de gerência, bem como o orçamento e programa de ação para o ano seguinte;*
- c) Assegurar a organização e o funcionamento dos serviços e equipamentos, nomeadamente elaborando os regulamentos internos que se mostrem adequados e promovendo a organização e elaboração da contabilidade, nos termos da lei;*
- d) Organizar o quadro do pessoal e contratar e gerir o pessoal da instituição;*
- e) Representar a instituição em juízo ou fora dele;*

² Artigo 13 Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro. Acedido em 5 de janeiro de 2021 em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/58900566/details/normal?l=1>

f) Zelar pelo cumprimento da lei, dos estatutos e das deliberações dos órgãos da instituição.”

Assim, é possível identificar que, neste tipo de organizações, a gestão de pessoas é atribuída e efetivada pelo diretor da mesma. Este profissional é responsável por cumprir o primordial objetivo da gestão de pessoas nas OSFL: equilibrar o cumprimento dos valores que caracterizam as organizações públicas com a sustentabilidade económica, através das suas técnicas e instrumentos.

Pelo conjunto de valores que caracterizam as organizações públicas, e que as diferenciam das organizações privadas compreende-se: a preferência pelas pessoas e pela efetivação da missão, ao invés do lucro e do capital; a democraticidade interna, equidade e transparência; a solidariedade, que pressupõe a não-existência de lucro ou, se existir, a sua redistribuição ou reinvestimento; a oferta de serviço aos seus clientes, sempre que necessário e de qualidade; e a autonomia na gestão, em relação ao Estado e ao setor privado (Parente, 2010).

2.2. AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

• AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho, enquanto fator fulcral nas organizações, só começou a ser valorizada no começo do século XX, ao mesmo tempo que a gestão ia ganhando maior valor científico. Bilhim (2009) entende avaliação de desempenho como a identificação, medida e gestão do nível de execução de tarefas de um determinado indivíduo numa determinada organização. Passando a explicar: identificação refere-se à definição precisa e explícita das funções e das áreas de trabalho do indivíduo, que o avaliador de desempenho deve ter em conta quando procede à avaliação; medida é entendida como a efetivação da avaliação, sob instrumentos ou escalas de medida, devendo estes ser coerentes e estender-se a todo o universo, de forma a possibilitar a comparação entre indivíduos; por gestão compreende-se o maior objetivo da avaliação de desempenho: mais do que apontar problemas, orientar soluções de futuras melhorias, isto implica o desenvolvimento e acompanhamento por parte dos gestores.

Da mesma forma que, no dia-a-dia, estamos constantemente a avaliar algo ou o comportamento de alguém, nas organizações importa avaliar o desempenho de determinado indivíduo num determinado cargo. Este desempenho é, de certa forma, muito relativo, pois varia de pessoa para pessoa e depende de vários fatores (Chiavenato, 2015). Reis e Silva (2014) definem desempenho como o resultado da eficácia e eficiência dos colaboradores e como o alcance de resultados com base em objetivos delineados pelos superiores hierárquicos como benéficos para a organização. Para a efetivação da avaliação de desempenho importa compreender que desempenho é o resultado de inúmeros fatores que o influenciam fortemente: o valor da recompensa e a compreensão de que essa recompensa depende exclusivamente do esforço que a pessoa está disposta a fazer. Esse esforço individual, por sua vez, é inteiramente condicionado pela capacidade do indivíduo e da percepção do mesmo em relação ao que deve ser desempenhado (Chiavenato, 2015).

Entendendo organização como o resultado de ações ou trabalhos de um conjunto de indivíduos que as encaram como uma oportunidade, numa relação de troca, de atingir resultados de propósito pessoal, Bergamini e Beraldo (1988) compreendem que a avaliação de desempenho é a única forma que permite apurar se essa relação de organização-indivíduo está satisfeita, por via de aplicação de instrumentos de avaliação que permitem avaliar, precisamente, a que nível ambos estão gratificados. Contudo, essa avaliação de desempenho implica ao avaliador conhecer a dinâmica individual de cada um, qual a sua função, que ações ela exige e em que ambiente tudo decorre, uma vez que a eficiência no desempenho depende inteiramente do resultado positivo da equação *Desempenho = Estilo do individuo + Atividade + Ambiente*. Ou seja, quanto maior for esse ajustamento, maior será o nível de desempenho.

Por norma, relaciona-se a avaliação de desempenho a um processo formal, sendo essa a forma mais correta de a desenvolver. No entanto este é um conceito dinâmico porque, independentemente de formal ou informalmente, a organização avalia sempre os seus colaboradores. Assim, avaliação de desempenho é uma análise sistemática do desempenho de outrem, uma técnica fundamental na gestão de pessoas dada a sua capacidade de detetar problemas de supervisão, de integração de um colaborador na organização ou no cargo que ocupa, de desvalorização de indivíduos com potencial para ocupar cargos superiores e problemas de motivação.

Remetendo para a implementação efetiva da avaliação de desempenho, Chiavenato (2015) reforça a importância do avaliador de desempenho no que toca a assegurar um clima de

respeito e confiança de todos e para todos, de motivar as pessoas a assumirem responsabilidade e a determinar objetivos de trabalho, de desenvolver um estilo de gestão democrático e participativo, de fomentar expectativas de futuro e de melhoria, de fomentar o interesse contínuo de aprendizagem, desenvolvimento pessoal e profissional, e de converter a avaliação de desempenho, visto como um processo de julgamento, a um processo de reconhecimento de potencialidades e oportunidades de crescimento.

Cunha et al. (2015) remetem para a importância das cinco condições que defendem ser fundamentais para um sistema de avaliação de desempenho eficaz: a relevância, no sentido em que as dimensões utilizadas para medir o desempenho num determinado cargo sejam realmente importantes para esse mesmo desempenho e que esses padrões sejam também fundamentais para os objetivos organizacionais; a sensibilidade, na medida em que esta prática seja capaz de identificar desempenhos bons e desempenhos maus e que consiga fazer a distinção entre ambos, de modo que os colaboradores se sintam verdadeiramente valorizados - numa avaliação de desempenho esta condição é fulcral, pois caso contrário o sistema será inútil e poderá conduzir a efeitos contrários aos pretendidos; a fiabilidade, pois importa que a avaliação atribuída a determinado colaborador seja uma decisão unânime e que as classificações não variem de avaliador para avaliador; a aceitabilidade, definido pelos autores como o requisito mais importante, dada a sua influência durante todo o processo de avaliação, ou seja, se os colaboradores não se identificarem com os procedimentos e critérios, este sistema dificilmente terá sucesso, pois os avaliados discordarão com as classificações e irão considera-las como injustas; e a praticabilidade, pois importa que os colaboradores considerem o sistema prático e útil, livre de complexidade que poderá tornar o sistema incompreendido.

● **OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é instituída pelas organizações com base num conjunto vasto de objetivos de origem estratégica e administrativa. Os objetivos estratégicos (ou objetivos de desenvolvimento), segundo Sotomayor et al. (2014), centram-se na orientação dos colaboradores, tendo em visto o alinhamento do desempenho com os objetivos da organização, através do feedback acerca do seu desempenho e posterior aconselhamento de estratégias de melhoria. Já relativamente aos objetivos administrativos, pretende-se que a avaliação de desempenho forneça a informação necessária para a atribuição de recompensas.

De uma forma geral, Caetano (2008) reúne como objetivos: equilibrar a atividade dos colaboradores com os objetivos organizacionais, fomentar a motivação, a produtividade e um melhor desempenho, ampliar a sustentabilidade da organização, fornecer feedback e soluções de melhoria de desempenho aos colaboradores, contribuir com informações fundamentais tanto para a atribuição de recompensas e incentivos como para a tomada de decisão acerca de promoções, demissões e rescisões e contribuiu para a identificação da necessidade de formação.

Sotomayor et al. (2014) apontam ainda para a existência de uma terceira categoria de objetivos: objetivos de investigação sobre recursos humanos. Porém não existem sistemas de avaliação de desempenho aptos para responder a este tipo de objetivos.

Avaliação e gestão de desempenho enquanto processo sistemático deve admitir um acordo de objetivos entre toda a hierarquia, de forma a possibilitar resultados individuais, coletivos e organizacionais; deve atuar como forma de aprendizagem, na medida em que permita uma reflexão conjunta do que foi apurado e do que é desejável e possível de melhorar, ao nível individual e organizacional; e, ser o principal informador e potenciador dos planos de carreiras, promoções, recompensas e todas as práticas que visem a motivação dos colaboradores (Carvalho, 2013).

Ferreira et al. (2015) acrescentam ainda avaliação e gestão de desempenho como principal transmissor de informações acerca dos objetivos organizacionais para que os colaboradores precisem o que a organização valoriza e que pretende reforçar. Esta é também definida como um medidor de desempenho individual e também de equipas, e um apoio na gestão da cultura organizacional e na orientação de estratégias de mudanças. Estes autores subdividem os objetivos da avaliação de desempenho em quatro categorias: os objetivos organizacionais, os objetivos administrativos, os objetivos individuais e os objetivos de controlo (figura 2).

Objetivos organizacionais	Objetivos administrativos
Definição e medição de objetivos Medição de desempenho individual Feedback Melhoria de desempenho	Remuneração Recompensas/promoções Carreiras Demissões Documentação legal
Objetivos individuais	Objetivos de controlo
Motivação/reconhecimento Aconselhamento Desenvolvimento Formação	Gestão Envolvimento dos colaboradores

Quadro 2: Objetivos da avaliação de desempenho.

Fonte: Ferreira et al. (2015).

À semelhança, Sousa, et al. (2006) também agrupam os objetivos da avaliação de desempenho em quatro domínios, tais como: no primeiro domínio pretende-se cumprir os objetivos estratégicos da organização, onde os objetivos individuais advêm das metas organizacionais – neste domínio objetiva-se aumentar a perceção dos indivíduos acerca da organização, estimular o comprometimento com a organização e fomentar a partilha de sucessos e fracassos; no segundo, otimizar a inovação e a promoção à mudança organizacional – neste domínio pretende-se identificar oportunidades de desenvolvimento e lacunas de competências; no terceiro, superar desempenhos médios na perspetiva de alcançar a excelência – neste domínio procura-se identificar bons desempenhos, contribuir para os sistemas de recompensas e promover os melhores desempenhos; e, por último, melhorar a comunicação interna – neste domínio é pretendido clarificar os objetivos organizacionais, o que é pretendido de cada colaborador e promover a comunicação entre todos os níveis hierárquicos.

● BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A qualidade de um desempenho depende da qualidade da medição do mesmo. A avaliação de desempenho neutraliza a subjetividade e permite uma atribuição de recompensas mais justa. Esta é também uma oportunidade de equilíbrio, no sentido em que se deve

eliminar favoritismos, *stress*, o sobre esforço, aprimorar o espírito de equipa e potenciar e conservar o interesse geral (Peretti, 2007).

São-lhe reconhecidas inúmeras vantagens, tornando a avaliação de desempenho um processo fulcral na gestão de qualquer organização. Mais do que apoiar a tomada de decisões na organização, este sistema permite o fornecimento de informações relativamente à ocupação de cargos, à evolução do processo formativo dos colaboradores, à sua motivação, ao levantamento de problemas relacionais, assim como a possibilidade de soluções e melhoria dessas relações, a desconstrução da imagem de favoritismo, a descrição e análise de cargos e funções, o controlo das práticas de seleção e formação e a identificação e estabelecimento de critérios sólidos para recompensas (promoções ou aumento de salário). A avaliação de desempenho é vista, por alguns indivíduos, como instrumento de controlo e é-lhe atribuída, conseqüentemente, uma conotação negativa. Mas, por outros, como uma oportunidade de melhoria de desempenho individual e organizacional (Alves, 2016).

Trata-se, pois, de um processo complexo, que não só avalia os resultados obtido pelos colaboradores, como tem um grande impacto na motivação, na autoestima e fomenta o sentimento de pertença para com a organização. Este processo detém aspetos positivos e aspetos negativos, Mohram et al. (1989, cit in Camara, 2012) apontam para a importância de procurar potencializar os aspetos positivos a que a este processo dizem respeito, tais como a possibilidade de desenvolver uma acrescida motivação, melhorando o desempenho; de aumentar a autoestima de quem está a ser avaliado; a possibilidade de aprofundar conhecimentos acerca de determinado colaborador; de clarificar e definir com maior precisão a função do colaborador; de valorizar e estabelecer comunicação; de reconhecer as iniciativas que acrescentam valor à organização; de criar um equilíbrio justo das recompensas e promoções, em relação ao desempenho do indivíduo; de clarificar os objetivos organizacionais, facilitando também a sua compreensão; e, permitir à organização um balanço mais preciso dos seus recursos humanos, permitindo um melhor planeamento dos mesmos.

Camara et al. (2010) referem que para um sistema de avaliação e gestão de desempenho ser eficaz e otimizar todos os seus benefícios, a organização tem de fomentar uma cultura de desempenho. Esta implica a identificação e clarificação das funções; a implementação da gestão por objetivos; a efetivação da avaliação de desempenho, que desencadeará os planos de desenvolvimento individuais, os sistemas de recompensas e a oportunidade de desenvolvimento dos colaboradores com maior potencial, através da formação (Figura 1).

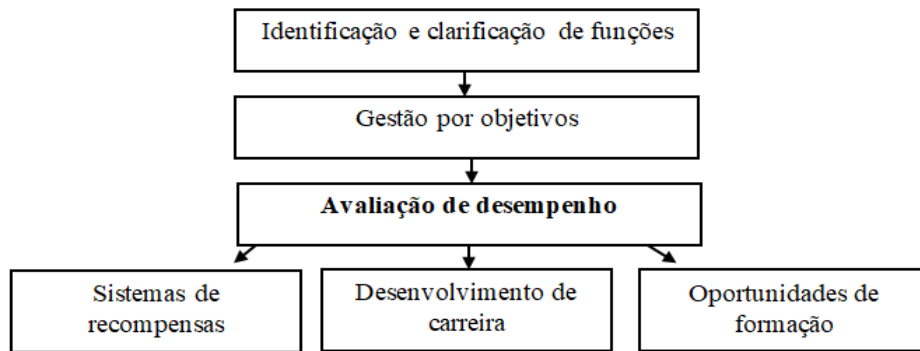


Figura 1: Cultura de desempenho.

Fonte: Camara et al. (2010).

Um sistema de avaliação de desempenho, quando devidamente planeado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios para o gestor, para os colaboradores e para a própria organização (Chiavenato, 2015):

- Para o gestor enquanto gestor de pessoas, é um processo benéfico no sentido em que lhe permite avaliar o desempenho e o comportamento dos colaboradores, desenvolver propostas de melhoria no desempenho dos mesmos e estabelecer comunicação com os avaliados numa perspetiva de os fazer compreender todo o processo como algo positivo e também como está a ser o seu desempenho.
- Para a pessoa ou colaborador, é um sistema vantajoso na medida em que lhe permite perceber o que a organização valoriza e o que pretende, conhecer quais as expetativas a cerca do seu desempenho, assim como os pontos fortes e os pontos fracos, obter informações sobre quais as propostas de melhorias apontadas ao seu desempenho e, também, a possibilidade de se autoavaliar e autocriticar.
- Para a própria organização, destaca-se a possibilidade de avaliar o desempenho dos colaboradores a curto, médio e longo prazo, a identificação e seleção de colaboradores que merecem ser destacados para promoções ou transferências de cargos e dos que devem ser reciclados ou obter formação como forma de melhorar a sua performance, e estimular a política de recursos humanos, concedendo oportunidades aos seus colaboradores como forma de aumentar a produtividade e a motivação organizacional.

● GESTÃO DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho surge como uma ferramenta estratégica que mede a eficácia e eficiência dos colaboradores. É também uma ferramenta de auditoria que objetiva melhorar processos, atividades e resultados (Ferreira, et al., 2015).

Avaliar o desempenho dos colaboradores é importante, mas, nos dias de hoje, gerir esse processo tornou-se uma prioridade. A avaliação de desempenho, enquanto ato isolado, consiste em avaliar se um colaborador atingiu determinado objetivo, não garantindo que o mesmo tenha conhecimento do que lhe era proposto. A gestão de desempenho requer um esclarecimento dos objetivos individuais estabelecidos para a sua função e os objetivos organizacionais, assim como um acompanhamento contínuo no seu desempenho (Sotomayor, et. al, 2014).

Os sistemas de gestão de desempenho têm um valor significativo na tomada de decisão em relação a salários, promoções e transferências. Neste sentido, torna-se fulcral que estes sistemas tenham um carater holístico que crie um equilíbrio entre as políticas organizacionais e as práticas de gestão de recursos humanos. Uma organização que tencione premiar o desempenho e mérito dos colaboradores não pode esquecer o que foi apurado na avaliação de desempenho do colaborador (Cunha, et al., 2015).

Chiavenato (2015) aponta para a importância desta gestão de desempenho no sentido de supervisão e avaliação para que o desempenho das pessoas seja gradual e crescente mas, sobretudo, contribuir e incentivar para a aprendizagem continua, para o desenvolvimento e para a autogestão do tempo e do trabalho. Este autor define então gestão de desempenho como uma fase ou um processo que implica planejar, organizar, dirigir e controlar toda a atividade organizacional.

Este processo pretende sobretudo equilibrar o desempenho dos colaboradores com a estratégia organizacional, esclarecer objetivos e o que se pretende alcançar, avaliar o desempenho individual e das equipas, fomentar a motivação e o desenvolvimento de competências, apoiar a tomada de decisões da gestão de recursos humanos com o fornecimento de informação e dados, orientar estratégias de mudança e integrar as práticas de gestão de recursos humanos (Ferreira, et al., 2015).

Chiavenato (2015) menciona esta prática como potenciador de benefícios de curto, médio e longo prazo para os gestores, para os colaboradores, para a organização e para a comunidade. Isto, se o programa for bem organizado e devidamente planeado.

Na prática, o desempenho é gerido por ciclos, sendo que esses ciclos correspondem ao ciclo de negócio da organização, que em Portugal se realiza de janeiro a dezembro, não impedindo qualquer organização de realizar este plano com uma duração inferior ou superior. Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2013), a qualidade da avaliação de desempenho depende muito da qualidade dos objetivos estabelecidos e que os mesmos tenham sido acordados entre o avaliador e o avaliado. Esta negociação levará à identificação de meios de apoio que auxiliarão o indivíduo na concretização e alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Concluída a primeira fase do programa, o indivíduo não deve ser desamparado durante todo o período de trabalho, assim destaca-se a importância, tal como referido por tantos outros autores, do acompanhamento e feedback como forma de aconselhar e corrigir eventuais falhas. Concluindo todo o processo, procede-se à entrevista de avaliação que, mais uma vez, deve ser agendada e preparada junto do avaliado.

Chiavenato (2015) mostra ainda que um gestor/avaliador de desempenho, para implementar de forma adequada a avaliação e gestão de desempenho, deve assegurar um processo de respeito e confiança entre todos, onde se torna fundamental incentivar as pessoas a definir objetivos e responsabilidades, desenvolver um estilo de gestão democrático e participativo, fomentar a melhor contínua entre as pessoas, estimular a vontade de aprendizagem, inovação e desenvolvimento e converter a avaliação de desempenho a um sistema de diagnóstico de oportunidades de crescimento.

Um sistema de gestão de desempenho é fundamental na política da gestão de pessoas de qualquer organização, uma vez que este apoia os gestores na gestão de pessoas e concebe um instrumento de gestão de carreiras, de formação, de incentivo e de motivação. É também através do planeamento e da revisão desse desempenho que, tanto o avaliador como o avaliado, podem estabelecer e clarificar funções e respetivas responsabilidades, delinear planos de trabalho e de atividades e assegurar o feedback ao longo do todo o processo (Moura, 2009).

- **CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO**

A gestão do desempenho, nas organizações, é efetuada por ciclos. Ciclos esses que se dividem em cinco fundamentais fases: a de planeamento do desempenho, de execução do desempenho, de avaliação de desempenho, de revisão da avaliação de desempenho e de renovação e nova contratualização do desempenho. Quando finalizado o ciclo, recomeça novamente a fase 1 (figura 2).

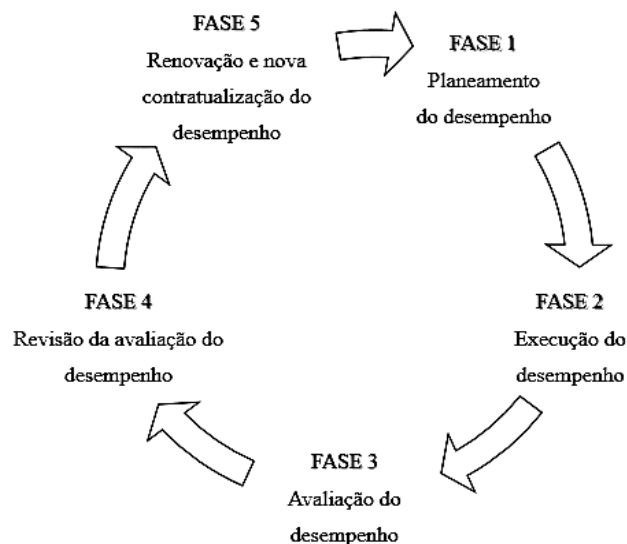


Figura 2: Ciclo de gestão do desempenho.

Fonte: Nascimento e Pereira (2014).

Explicando sucintamente: numa primeira fase, decorre o **planeamento do desempenho**, na qual são estabelecidas, através de uma entrevista, as responsabilidades, os objetivos e os resultados a atingir pelo colaborador. São também estabelecidos os parâmetros da avaliação, os fatores de desempenho, as competências e o plano de desenvolvimento.

A segunda fase, da **execução do desempenho**, chega quando o plano é efetivado. Aqui cabe ao superior responsável a motivação, a supervisão do desempenho e a clarificação dos objetivos a que o colaborador se compromete.

Após isto, decorre a terceira fase, a **avaliação de desempenho** propriamente dita. Através do preenchimento de um documento, é realizada a autoavaliação, a avaliação pelos pares, pelos subordinados e pelos stakeholders.

Na fase seguinte, é feita a **revisão da avaliação de desempenho**: é marcada, em acordo com o colaborador, uma reunião, onde lhe é fornecida a informação recolhida, são discutidos os resultados atingidos. Finalizando esta fase com a assinatura do documento de avaliação.

Numa última fase, é efetivada a **renovação e nova contratualização do desempenho**, retornando-se à primeira fase do ciclo, para que possa ser feito um novo plano (Nascimento & Pereira, 2014).

● GESTÃO POR OBJETIVOS

Desenvolvida por Peter Drucker, gestão por objetivos pressupõe uma técnica de gestão que permite a decisão participativa, isto é, são estabelecidos objetivos e distribuídos por todos os departamentos da organização que resultará na avaliação de desempenho enquanto processo que pretende alcançar esses objetivos, para isso é fulcral o estabelecimento e comunicação dos objetivos definidos, a nível organizacional e a nível individual; o desenvolvimento de um plano direcionado para o alcance dos objetivos; e uma revisão constante e periódica, de modo a despistar eventuais desvios em relação ao desempenho e ao que foi definido (Mações, 2017).

Este é então um modelo de gestão que assume um equilíbrio entre a necessidade de crescimento da organização e os interesses profissionais dos colaboradores, estabelecendo-se objetivos, para um determinado prazo, e avaliando periodicamente todo o processo (Duarte, 2011).

A gestão por objetivos sugere um sistema de remuneração variável, agregado ao alcance dos objetivos estabelecidos. Este atua como um incentivo para o colaborador, ou para toda a equipa, para que se sejam atingidos os resultados planeados (Paludo, 2010).

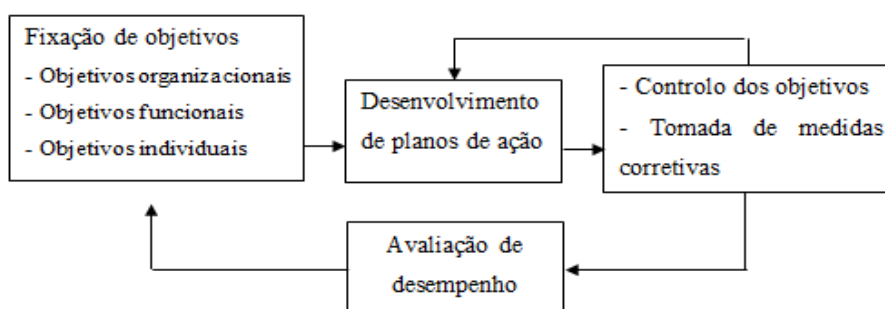


Figura 3: Modelo de Gestão por Objetivos de Peter Drucker.

Fonte: Mações (2017).

2.2.1. AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho é definida, por Parente (2010), como uma ferramenta imprescindível de orientação estratégica. Estes sistemas devem ser concebidos de acordo com a estratégia da organização, e permitem um planeamento a médio e longo prazo. No entanto, esta técnica pode ser “*um pau de dois bicos*”, correndo-se também o risco de se cair numa avaliação meramente burocrática, que potenciará a probabilidade de uma gestão refletida no poder e no interesse instituído.

A avaliação de desempenho deve ser implementada como meio de recolha de informação que permite equacionar o desempenho de determinado colaborador e como é que esse desempenho está a contribuir para o sucesso da organização, encontrando formas de melhoria através da definição de um plano de aprendizagem (gestão de desempenho). Então, a avaliação pretende consumir a apreciação do desempenho de cada colaborador, tendo em conta as tarefas pré-definidas, o seu contributo para os objetivos organizacionais e o seu potencial, tanto pessoal como profissional (Parente, 2010).

2.3. MOTIVAÇÃO

2.3.1. CONCEITO

A motivação é um conceito que muito se tem debatido entre inúmeros autores, levantando-se assim uma certa dificuldade em consumir-se uma definição precisa daquilo que é a motivação e daquilo que leva alguém a estar motivado.

Steers e Porter (1991)³ esclarecem que motivação surge do latim “mover-se”, dar direção à ação, ou seja, compreende-se motivação como o conjunto de forças internas e externas que dão força ao comportamento (Almeida, Orgambidez-Ramos, Monteiro e Sousa, 2013). Werther e Davis (1983) definem motivação como um sistema de muitas variáveis que se relacionam dentro e fora da organização, não podendo por isso ser um processo simples e rápido, com respostas simples e rápidas. De uma forma geral, estes autores explicam motivação como um impulso que a própria pessoa tem para agir perante algo, unicamente

³ Steers, R. M., & Porter, L. W. (Eds.) (1991). *Motivation and Work Behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

porque assim o deseja. Se um indivíduo estiver motivado, faz a escolha positiva de realizar algo porque revê essa prática como significativa para ele. Caso contrário, quando as pessoas são empurradas a fazer algo, estão meramente a reagir à pressão e agem somente porque pensam que o têm de fazer.

Rocha (2010) acrescenta ainda que este fenómeno complexo não é puramente individual, resultante da relação interativa entre vários indivíduos e as várias variáveis.

Aquilo que Robbins e Judge (2016) defendem na sua perspetiva vai de encontro aos autores acima referidos, mas abrange um ponto de vista mais alargado: este afirma que a motivação é, muitas vezes, vista incorretamente como uma característica pessoal e mostram que isto não é, de todo, verdade, uma vez que a motivação é o resultado da interação do indivíduo e da situação. A motivação varia de pessoa para pessoa e de circunstância para circunstância. Ou seja, o facto de um indivíduo estar desmotivado num determinado momento, dado a uma certa circunstância não significa que ele não possa estar motivado noutro momento, se a circunstância for outra. Assim, Robbins e Judge (2016) concluíram motivação como um processo que corresponde à intensidade, direção e persistência do esforço de um indivíduo para atingir determinada meta.

Este fenómeno pode ainda ser definido como o desejo de um indivíduo de adotar um nível elevado de esforço com vista a atingir determinado objetivo organizacional, se esse esforço conduzir à satisfação das suas necessidades individuais (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011). Dentro de uma organização, o comportamento dos indivíduos é heterogéneo e complexo, dependendo este de fatores internos e externos. Como fatores internos compreendem-se aspetos como a personalidade, a motivação, a aprendizagem, as atitudes, as emoções, os valores, ou seja, o que é intrínseco à pessoa. Como externo, tudo o que lhe é extrínseco: ambiente e políticas organizacionais e as práticas de recursos humanos. (Chiavenato, 2015).

Reis e Silva (2014) apontam três fatores como os principais fatores de motivação: o objetivo, o esforço e a necessidade. Compreendendo que o objetivo diz respeito à direção do comportamento, o esforço à sua intensidade e a necessidade à sua persistência.

Almeida et al. (2013) questionam se as pessoas têm a capacidade de se motivar umas às outras, ou se isso cabe exclusivamente ao próprio indivíduo, acrescentando ainda a dúvida sobre a existência (ou não) de factores teóricos que poderiam ajudar na compreensão dessa

motivação e da influência na performance e satisfação. Para responder a esta questão vários autores têm vindo a investigar e pesquisar o fenómeno da motivação e os seus fatores, originando as teorias da motivação. Passemos então a compreender cada uma delas.

2.3.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Como forma de responder à questão acima referida, foram surgindo ao longo dos anos teorias acerca da motivação que lhe pretendem dar resposta. Com o surgimento das várias teorias, foram estabelecidos e classificados dois grupos: as teorias de conteúdo e as teorias de processo.

TEORIAS DE CONTEÚDO

- **TEORIA DA HIERARQUIAS DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW**

As teorias das necessidades sustentam que a motivação depende do indivíduo, ou seja, que as forças interiores comandam a sua forma de agir. A teoria mais conhecida é a de Abraham Maslow, defendendo que as necessidades estão compreendidas numa pirâmide de importância. Na base da pirâmide constam as necessidades primárias e, no topo, as necessidades secundárias (Chiavenato, 2015). Assim, no fundo da base estão as necessidades fisiológicas, sendo as fundamentais para a sobrevivência do ser humano, como a água, o ar, o repouso. Imediatamente acima, as de segurança, que dizem respeito às que garantem um ambiente livre de ameaças. De seguida, as necessidades sociais (ou de pertença) relacionadas com a amizade, o amor, o afeto. Logo acima, as de estima relativas à autoconfiança e ao reconhecimento social. E, por fim, no topo, as de realização, que dizem respeito à capacidade de independência e autonomia do indivíduo. Estas necessidades são satisfeitas da base para o topo, assim que uma necessidade é satisfeita, outra toma o lugar (Almeida et al., 2013).

- **TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG**

De uma forma geral, Herzberg assume que a motivação no trabalho para um indivíduo assenta sobre dois fatores, isto é, os fatores higiénicos e os fatores motivacionais (Chiavenato, 2015). Estes dois fatores são independentes e diferenciados, os higiénicos, são extrínsecos ou ambientais, e dizem respeito aos benefícios, ao salário, condições de trabalho, enquanto que os fatores motivacionais são intrínsecos à pessoa, assim como a realização

pessoal, o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento pessoal (Reis, & Silva, 2014). Os fatores intrínsecos são fatores verdadeiramente motivadores e provocam uma satisfação plena. Já os fatores extrínsecos apenas evitam a insatisfação (Ferreira, et., 2011).

- **TEORIA ERG DE CLAYTON P. ALDERFER**

À semelhança da teoria de Maslow, também Alderfer defende a existência de hierarquia de necessidades. Porém, comprimindo as cinco categorias de Maslow, Alderfer estabelece três categorias: as necessidades de existência, correspondente às necessidades fisiológicas e de segurança; as necessidades de relacionamento, que dizem respeito às necessidades sociais e de estima; e, por fim, nomeia necessidades de crescimento àquilo que Maslow nomeia de necessidades de auto-realização. No entanto, Alderfer apoia-se na flexibilidade entre as necessidades da hierarquia, ou seja, uma pessoa pode sentir-se satisfeita simultaneamente nos vários níveis de necessidades, podendo, por outro lado, afetar negativamente o indivíduo, no sentido em que quando uma necessidade não está satisfeita, pode levar à regressão até à necessidade do nível inferior (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2016).

- **TEORIA DA REALIZAÇÃO DE MCCLELLAND**

Segundo este autor, a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação são impulsos básicos que, apesar de variarem de pessoa para pessoa e de contexto para contexto, influenciam o seu desempenho. Salientando a necessidade de realização como a constante necessidade de se ser excelente e bem-sucedido, a necessidade de poder como o desejo de poder controlar o comportamento dos outros e a necessidade de afiliação como a necessidade de criar amizades e de ser aceite por outros, McClelland defende que estas características podem ser aprendidas, mas que estão predominantemente presentes nos traços de personalidade do indivíduo (Ferreira, et al., 2011).

- **TEORIA X E Y DE MCGREGOR**

Esta teoria, baseada na hierarquia das necessidades de Maslow, emprega as necessidades da base denominando-as de teorias X e as do topo denominando-as de teoria Y. De uma forma geral, McGregor sustenta a sua teoria enunciando a existência de duas diferentes abordagens na gestão de pessoas: a teoria X, a tradicional, e a teoria Y, apoiada nas

concepções modernas no comportamento humano. Reis (2018) reconhece a teoria X como uma forma de gestão mais autoritária e rígida, detendo uma visão mais pessimista, o que não permite atingir a satisfação e a produtividade. Já a teoria Y propõe uma visão positivista, dando oportunidades aos colaboradores de se ambicionarem e auto-motivarem, tornando-se autônomos e que usufruam das suas capacidades, produzindo desta forma, um maior desempenho por parte dos mesmos. Em suma, teoria X baseia-se numa gestão orientada para o controlo financeiro, enquanto a teoria Y orienta-se numa gestão que aposta na gestão participativa. (Reis, 2020).

TEORIAS DO PROCESSO

• TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VICTOR H. VROOM

Contrariamente às teorias de Maslow e de Herzberg, que não consideram as diferenças individuais, Vroom sustenta-se na teoria de que a motivação está inteiramente relacionada com os objetivos do individuo e da expectativa que este tem para atingir esses mesmos objetivos (Teixeira, 2013). Existem três fatores que determinam a motivação do individuo para produzir, tais como a expectativa de conseguir atingir determinado objetivo, o valor que atribui a cada alternativa e a percepção da obtenção de um resultado associado a uma recompensa (Reis & Silva, 2014).

• TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJETIVOS DE EDWIS LOCKE

Locke apresenta uma teoria que defende o estabelecimento de objetivos e a intenção do individuo como os principais determinantes do comportamento. No entanto, a teoria vai mais além do que um mero estabelecimento de objetivos, sustentando de que esses objetivos teriam de ser conscientes e reais. É fundamental que as metas sejam desafiantes, mas mais importante que isso, é serem viáveis, realistas e possíveis de atingir. Assim, Locke destaca cinco importantes etapas para a fixação de objetivos: realizar um diagnóstico à pessoa, à organização e à tecnologia; preparar os colaboradores, aumentando a comunicação e realizando planos de ação; salientar aquilo que deve ser entendido pelo colaborador e pelo gestor; analisar os objetivos ao longo de todo o percurso, de forma a realizar ajustes, se necessário; e, realizar uma análise final, de forma a verificar o que foi definido, modificado e efetivado (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006).

- **TEORIA DA EQUIDADE DE JOHN STACEY ADAM**

Esta teoria, desenvolvida por Adams, assenta no pressuposto de que os colaboradores comparam o seu esforço para a organização, com aquilo que recebem por isso. Ou seja, quem investe mais, recebe mais. Esta relação de equidade ou iniquidade resulta da perceção que o colaborador tem sobre determinada situação, e não de qualquer medida objetiva. Assim, de forma a determinar essa justeza, os colaboradores recorrem a dois tipos de referências: a equidade interna, em que os mesmos se comparam a colegas, dentro da mesma organização; e a equidade externa, em que a comparação é feita entre o mesmo e outra pessoa, de uma outra organização, mas que desempenhe o mesmo cargo. No caso de existir iniquidade, esta pode ser favorável quando o próprio está a ser favorecido, ou pode ser desfavorável, quando outro colaborador está a ser favorecido (Cunha, et al., 2015).

- **TEORIA MULTIFATORIAL DE PORTER E LAWLER**

A partir da teoria das expetativas, Porter e Lawler desenvolveram um modelo, porém bastante mais complexo. Esse modelo mostra essencialmente que a intensidade da motivação depende do valor que o individuo dá à recompensa e da probabilidade de ela se efetivar. Esse valor (dado à recompensa) é definido pelas recompensas extrínsecas (salários, condições de trabalhos) e pelas recompensas intrínsecas (auto realização). Estas resultam da satisfação de uma necessidade. O desempenho do individuo depende do que ele considera que é necessário para executar bem a tarefa e da sua capacidade para o fazer (Teixeira, 2013). Reis e Silva (2014) acrescentam ainda que a perceção de justeza das recompensas influenciará a satisfação dos resultados. Quanto mais justas as recompensas, maior a satisfação.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

INTRODUÇÃO

Este capítulo debruça-se sobre os procedimentos metodológicos da investigação. Numa primeira fase, apresenta-se a escolha paradigmática que a investigação seguiu, bem como a definição do método de estudo. Através da metodologia será definida o universo, amostra e o procedimento de amostragem. Serão também apresentadas as hipóteses que se propõem a confirmar e os instrumentos que serão utilizados como forma de recolher informação e os métodos de tratamento dos mesmos (Apêndice II).

3.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Um problema revela uma questão que precisa ser discutida, investigada, decidida ou solucionada (Carvalho, 2002). O problema de investigação é, segundo Tunes (2018), o motivo da investigação, o que define a necessidade de se investigar algo, orientando todos os esforços da realização da investigação e atribuindo-lhe sentido.

Uma investigação envolve sempre um problema que é definido pelo investigador. Este problema surge, de forma geral, como forma de pergunta ou de um objetivo geral (Coutinho, 2014). O problema de investigação é o ponto de partida, identifica com precisão o que se pretende estudar, apresenta exatamente o que o investigador se propõe a resolver, seja por não estar devidamente explicado na teoria ou na prática (Oliveira & Ferreira, 2014).

Assim, a primeira fase do problema de investigação resulta do apuramento dos factos que levaram o investigador a querer saber mais, e conduz, posteriormente, à formulação da pergunta de investigação (Tunes, 2018).

Desta forma, na presente investigação, formulou-se a seguinte questão de partida: **Qual a importância da avaliação e gestão de desempenho na motivação organizacional dos colaboradores da Unidade de Cuidados Continuados Integrados da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei?**

Da questão de partida da investigação, procedemos à delineação de objetivos gerais e específicos de investigação.

3.2. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo de investigação é compreendido como um alvo ou um propósito que é planeado para ser alcançado aquando findado o estudo. Isto, por meio de ações e procedimentos justificados aquando a formulação do problema (Rauen, 2018). A função de um objetivo é informar de forma clara a finalidade do estudo, as variáveis-chave, a população e o verbo de ação que orienta a investigação (Fortin, 2009).

Por objetivos de investigação compreende-se “fins teóricos e práticos que se propõe a alcançar com a pesquisa. (...) deverá ser definido de forma mais evidente possível, para indicar, com clareza, o propósito do estudo” (Lopes, 2016: 198).

Os objetivos podem ser gerais, procurando oferecer uma visão geral do problema e compreendem o que se perspectiva atingir com a investigação e onde se pretender chegar (Lopes, 2016); e podem ser específicos, enquanto etapas que devem ser cumpridas para a realização do objetivo geral (Costa & Costa, 2017).

Assim, delineou-se como objetivo geral da investigação: **Compreender a importância da avaliação e gestão de desempenho na motivação dos colaboradores da Unidade de Cuidados Continuados Integrados (UCCI) da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei (SCMVR).**

Existirão dois conjuntos de amostra no estudo, que serão explicados mais adiante, pelo que os objetivos estarão também organizados conforme essa divisão.

No que respeita aos objetivos específicos para o conjunto “**colaboradores**”, definiram-se:

- 1) Identificar quais os fatores motivadores dos colaboradores da UCCI;
- 2) Apurar se a avaliação de desempenho é apontada como um dos fatores motivadores para os colaboradores da UCCI;
- 3) Verificar a importância da avaliação e gestão de desempenho para os colaboradores da UCCI;
- 4) Apurar se o sistema de avaliação e gestão de desempenho é apontado como um potencial fator motivador para os colaboradores da UCCI.

No que toca aos objetivos específicos para o conjunto “**diretor técnico**” definiram-se:

- 1) Compreender a importância da gestão de pessoas na motivação dos colaboradores;
- 2) Identificar quais os fatores motivadores dos colaboradores da UCCI, na perspetiva do diretor técnico;
- 3) Perceber se a avaliação de desempenho é apontada como um dos fatores motivadores para os colaboradores da UCCI, na perspetiva do diretor técnico;
- 4) Compreender qual a importância da avaliação e gestão de desempenho, na perspetiva do diretor técnico;
- 5) Compreender se a avaliação e gestão de desempenho poderia ser um potencial fator motivador para os colaboradores da UCCI, na perspetiva do diretor técnico.

3.3. CAMPO DE APLICAÇÃO

O campo de aplicação de estudo é a Unidade de Cuidados Continuados Integrados (UCCI) da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei.

A Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei⁴ é uma Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL), localizada no distrito de Castelo Branco e integra a NUTS III do Médio Tejo. Inaugurada em 1581, tem como primordial objetivo a prestação serviços à população necessitada. A ação da organização tem sido desenvolvida pelas áreas sociais, de saúde e educação, contando, até à data, com valências de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Cuidados Continuados, Creche e Jardim de Infância e Contrato Local de Desenvolvimento Social 3G (CLDS3G), “regendo-se sempre pelos princípios da solidariedade e do bem-estar do próximo” (Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei, 2019).

⁴ Relatório de Gestão da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei. Acedido em 16 de julho de 2021 em <http://www.scmviladerei.pt/wp-content/uploads/2020/06/RelaGest2019scmvvr.pdf>

3.3.1. UNIDADE DE CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS

A Unidade de Cuidados Continuados Integrados (UCCI) Rainha D. Leonor abriu portas e iniciou a sua acção no ano de 2010, sendo por isso uma unidade social relativamente recente, e é constituída por duas Unidades de Internamento: uma de Média Duração⁵ e outra de Longa Duração⁶.

A mesma conta com a colaboração de profissionais das mais variadas áreas, desde a prestação de cuidados médicos, cuidados de enfermagem, fisioterapia, terapia da fala, apoio psicossocial, cuidados de higiene, conforto, alimentação, convívio e lazer, bem como apoio no desempenho das atividades da vida diária (Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei, 2010).

3.4. PARADIGMA E METODOLOGIA DE PESQUISA

- **PARADIGMA**

Kuhn (1962)⁷ entende paradigma de investigação como um conjunto de crenças, valores e técnicas compartilhadas e seguidas para uma comunidade de investigadores e, um modelo para o “que” e para o “como” investigar num determinado contexto histórico/social (Coutinho, 2014). Um paradigma de investigação está associado às crenças e pressupostos que possuímos sobre a realidade, sobre como as coisas realmente são e a forma como o investigador acredita na construção do conhecimento (Saccol, 2009).

O paradigma positivista valida verdades objetivas e acredita na realidade como um conjunto de estruturas palpáveis, tangíveis e estáveis. Desta forma, apenas fenómenos observáveis e mensuráveis são validos para a construção do conhecimento, abominando a existência de percepções e opiniões (Saccol, 2009).

O paradigma interpretativista é o maior opositor do positivista, no sentido em que este paradigma não acredita numa verdade totalmente objetiva nem totalmente subjetiva, mas sim numa relação entre as características de um objeto e a forma como esse objetivo é

⁵ Regulamento Interno da Unidade de Cuidados Integrados e Continuados Rainha D. Leonor – Unidade de Longa Duração e Manutenção. Acedido em 16 de julho de 2021 em <http://www.scmviladerei.pt/wp-content/uploads/2018/03/Regulamento-Interno-UCCI-Longa-Dura%C3%A7%C3%A3o.pdf>

⁶ Regulamento Interno da Unidade de Cuidados Integrados e Continuados Rainha D. Leonor – Unidade de Média Duração e Reabilitação. Acedido em 16 de julho de 2021 em <http://www.scmviladerei.pt/wp-content/uploads/2018/03/Regulamento-Interno-UCCI-M%C3%A9dia-Dura%C3%A7%C3%A3o.pdf>

⁷ Kuhn, T.S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press: Chicago.

compreendido por uma dada população. Desta forma, é permitido aos participantes que usem expressões próprias sobre os seus conceitos e experiências (Saccol, 2009).

Assim, a presente investigação seguiu-se pelo **paradigma interpretativista**. No entanto, o estudo permite uma abordagem mista das metodologias quantitativa e qualitativa.

• METODOLOGIA E MÉTODO DE ESTUDO

Do grego “meta hodos”, que significa, resumidamente, “o caminho ao longo do qual”, metodologia pressupõe um caminho, ordenado logicamente, que o investigador deve e tem de seguir para alcançar os objetivos que estabeleceu para a investigação (Jonker, Pennik, & Morgado, 2018). É um método ordenado e sistemático de encontrar as respostas necessárias, por meio de uma explicação rigorosa de todos os componentes de um trabalho ou investigação (Reis, 2018).

A partir da metodologia importa delimitar qual o caminho para determinado fim, assim como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos determinados para atingir conhecimento (Gil, 2008), ou seja, o método de estudo. O presente estudo irá seguir-se por uma **metodologia mista**, através da abordagem qualitativa e da abordagem quantitativa.

É possível identificar convergências e divergências entre os dados recolhidos quali e quantitativamente. Assim, a metodologia mista permite ao investigador o aprofundamento da problemática e uma resposta mais ampliada do problema ou fenómeno de investigação (Santos, Erdmann, Meirelles, Lanzoni, Cunha & Ross, 2017). Muitas vezes, a investigação quantitativa por si só não consegue recolher informações suficientes que expliquem um contexto específico das unidades observadas, assim como a investigação qualitativa não consegue garantir a replicabilidade em entrevistas ou observações (Paranhos, Filho, Rocha, Júnior e Freitas, 2016). Assim, foram aplicadas as duas abordagens para que se pudessem complementar.

Desta forma, e de acordo com o paradigma adotado, seguiu-se o **método hipotético-dedutivo**, que resulta da combinação dos métodos dedutivo e indutivo, uma vez que os dados recolhidos e conhecidos são insuficientes para o esclarecimento do fenómeno.

3.5. UNIVERSO, AMOSTRA E PROCESSO DE AMOSTRAGEM

Numa investigação científica, as informações úteis para a recolha de dados são obtidas, na grande maioria dos casos, através dos elementos que fazem parte do conjunto. No caso das organizações, os elementos são as pessoas. Chama-se população ou universo, ao grupo total de elementos desse conjunto (Quivy, & Campenhoudt, 2005), podendo esta abranger grupos, eventos ou observações que podem ser generalizáveis, segundo o interesse do investigador (Marôco, 2011). A população de estudo é, então, o conjunto de elementos que partilham características comuns e a quem se deverá então generalizar os resultados (Coutinho, 2014).

Na presente investigação, a população seleccionada é composta por dois conjuntos de elementos:

- 1) Colaboradores da UCCI da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei;**
- 2) Diretora técnica da UCCI da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei;**

De uma forma geral, uma vez delimitada a população, e na impossibilidade de se estudar toda uma população de forma exaustiva, ou seja, aplicar o estudo a todos os membros que dela fazem parte, pretende delinear-se uma amostra que seja representativa da população, que possa ser generalizada à totalidade dos indivíduos, apresentando por isso características típicas da população total (Ghiglione, & Matalon, 2005). É um subconjunto da população ou de um grupo de indivíduos, que fazem parte da população, que deve ter presente as características da população (Fortin, 2009).

No caso da presente investigação, não houve um processo de seleção amostral, uma vez que o pretendido era a recolha de dados sobre o maior número de elementos possível. Desta forma, os instrumentos de recolha de dados foram aplicados ao universo.

A amostra será composta amostra mediante disponibilidade e voluntariedade dos indivíduos dos dois conjuntos de elementos acima delineados:

- 1) Colaboradores da UCCI da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei;**
- 2) Diretora técnica da UCCI da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei;**

3.5.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Na presente investigação participaram 58 elementos da organização UCCI, dos quais 57 indivíduos são colaboradores e 1 corresponde à diretora técnica da mesma, que se voluntariou para responder enquanto colaboradora da SCMVR.

De um universo total de 69 colaboradores, foram disponibilizados 63 questionários, uma vez que os restantes membros se encontraram ausentes da instituição durante o período de recolha de dados. Desses 63 questionários disponibilizados, foram respondidos 58, o que corresponde a 84% do universo total.

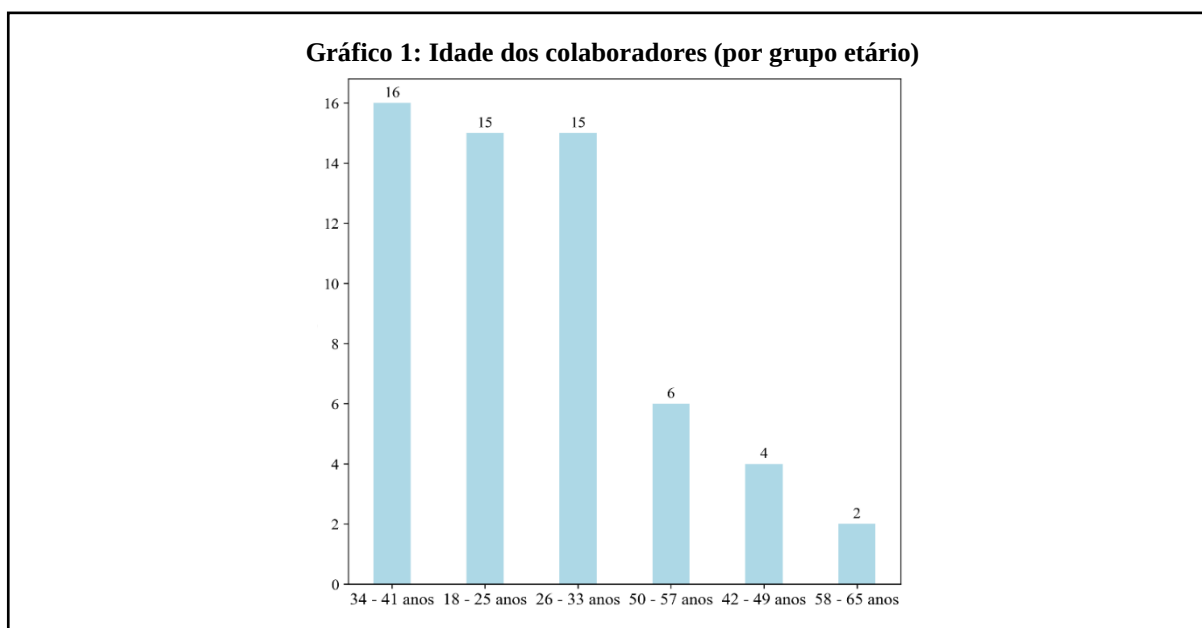
Relativamente à diretora técnica, dado que a mesma correspondia ao universo total do conjunto 2, obteve-se uma taxa de resposta de 100%.

- **COLABORADORES**

Tal como anteriormente referido, de um universo de 63 colaboradores, participaram voluntariamente 58, obtendo uma taxa de resposta de 84%, o que representa uma grande parte da população da organização.

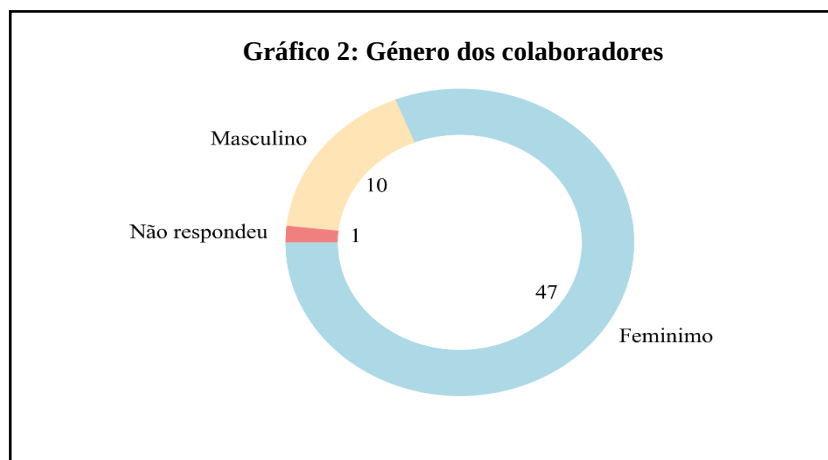
Como forma de melhor caracterizar a amostra do estudo, foram recolhidos os seus dados sociodemográficos, nomeadamente a **idade, género, habilitações literárias e função que exerce**.

Assim, e relativamente à **idade**, pode observar-se que as idades dos colaboradores variam entre os 18 e os 65 anos, sendo o grupo etário de idades compreendidas entre os 34 e os 41 anos com maior número de participantes no número total da amostra, representando 27,6% (16 colaboradores), seguindo-se dos grupos de 18 a 24 anos e o de 26 a 33 anos, em que ambos constituem 25,9% (15 colaboradores) do total da amostra. O grupo com menos participantes é o de idades compreendidas entre os 58 e os 65 anos, abrangendo 3,4% (2 colaboradores) da amostra (Gráfico 1).



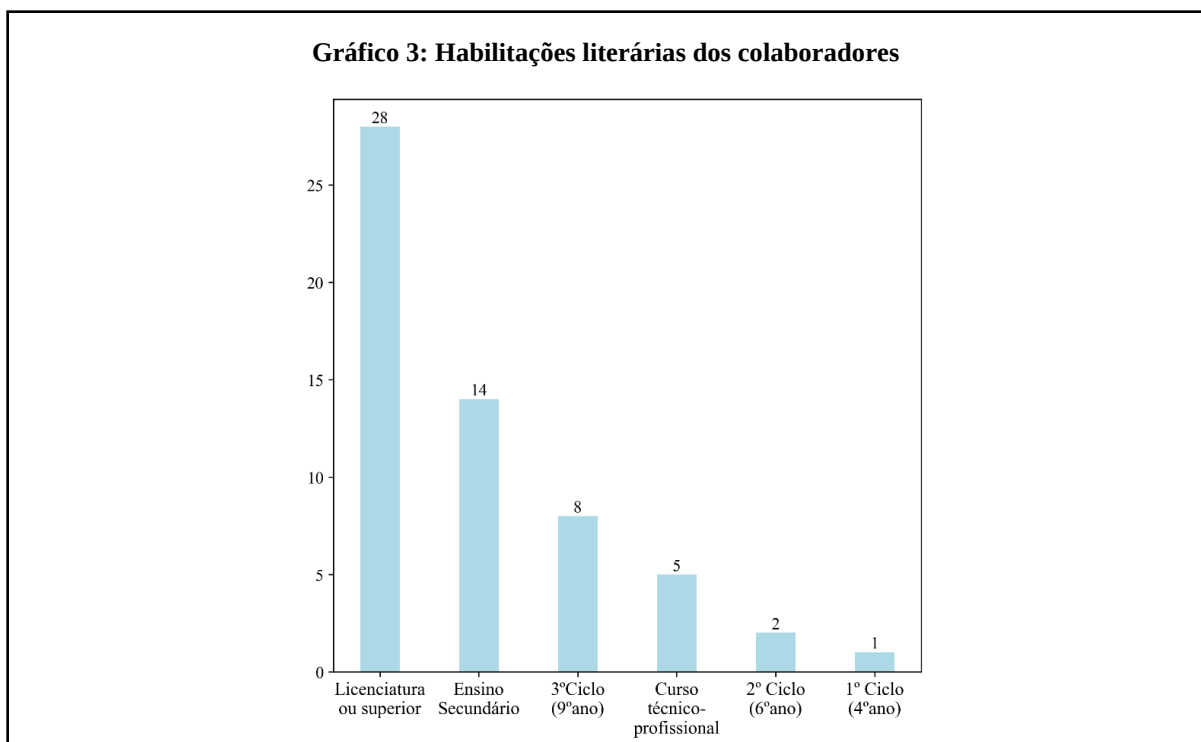
Fonte: Elaboração própria.

Analisando a variável **género**, verifica-se que a amostra do estudo é maioritariamente feminina, correspondendo a 81% (47 colaboradores) do número total de participantes, sendo o género masculino representando por 17,2% da amostra. Com 1,7% aponta-se ainda 1 colaborador que não respondeu à questão (Gráfico 2).



Fonte: Elaboração própria

Relativamente às **habilitações literárias**, observa-se que uma grande parte da nossa amostra, com um 48,3% (28 colaboradores), apresenta o nível de escolaridade de Licenciatura ou Superior, seguido do Ensino Secundário com 24,1% (14 colaboradores). Com a menor percentagem da amostra, identifica-se o nível de 1ºciclo, correspondente ao 4ºano do ensino básico, com 1,7%, abrangendo apenas 1 colaborador (Gráfico 3).



Fonte: Elaboração própria.

Por fim, e relativamente à **função que o colaborador exerce na organização**, pôde observar-se que 36,2% (21 colaboradores) desempenham a função de Auxiliar de Serviços Gerais, seguida da função de Enfermeiro/a com um total de 20,7% (12 colaboradores) da amostra. Relativamente à menor incidência na amostra, pode conceber-se um grupo com várias funções, tais como a de Técnico de Ação Médica, Auxiliar de Farmácia, Terapeuta da Fala, Copa, Psicólogo/a e a Diretora Técnica, dado que todas elas correspondem a um número de 1 colaborador por cada, representando 1,7% da amostra. A este grupo pôde juntar-se ainda um outro elemento que não respondeu à questão (Gráfico 4).



Fonte: Elaboração própria.

Concluindo, pôde recolher-se que, numa análise geral dos dados sociodemográficos dos colaboradores, a maior incidência da amostra encontra-se na faixa de idades entre os 34 e os 41 anos (27,6%), maioritariamente do género feminino (81%), com habilitações literárias ao nível da licenciatura ou superior (48,3%) e que desempenham a função de Auxiliar de Serviços Gerais (36,2%).

• DIRETORA TÉCNICA

Como forma de melhor caracterizar a amostra do estudo, foram recolhidos os dados sociodemográficos, nomeadamente a **idade, género, habilitações, área de intervenção e há quanto tempo exerce a função** (Quadro 3).

Quadro 3: Características sociodemográficas da Diretora Técnica

CARATERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS	
Idade	40 anos
Género	Feminino
Habilitações literárias	Licenciatura
Área de intervenção	Serviço Social
Tempo em que exerce a função	11 anos

Fonte: Elaboração própria

3.6. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

O problema de investigação resulta de uma necessidade sentida e definida, necessitando de uma resposta provisória e provável (Marconi & Lakatos, 2008). As hipóteses de uma investigação são proposições que preveem uma relação entre dois conceitos ou fenómenos, são respostas provisórias à pergunta de partida, que devem ser verificadas. Estas devem articular-se e integrar-se na problemática (Quivy & Campenhoudt, 2005).

As hipóteses são, portanto, afirmações acerca de relação entre as variáveis do estudo, que permitem ao investigador uma linha de orientação quanto à forma como a questão de partida pode ser testada. Possibilitam assim, de entre os indivíduos da amostra, a sua verificação (Bell, 2008).

Em suma, uma hipótese é uma resposta prévia à questão de partida, é sinónimo de suposição, ou seja é uma resposta categórica a um problema que precisa ser investigado (Costa, & Costa, 2017).

Assim, na presente investigação, formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Os colaboradores da UCCI priorizam os fatores intrínsecos aos fatores extrínsecos, no que toca à sua motivação.

Hipótese 2: A avaliação de desempenho, enquanto ato isolado, é identificada como um fator motivador, para os colaboradores da UCCI.

Hipótese 3: A avaliação e gestão de desempenho é um processo importante, para os colaboradores da UCCI.

Hipótese 4: A avaliação e gestão de desempenho, enquanto processo, é identificada como um potencial fator motivador, pelos colaboradores da UCCI

Hipótese 5: As características sociodemográficas dos colaboradores influenciam a perceção sobre a importância da avaliação e gestão de desempenho.

3.7. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Na presente investigação, e decorrente da metodologia mista selecionada, recorreu-se a dois tipos de instrumentos para recolha de dados: questionário e entrevista. Para ambos os conjuntos (1 e 2), a recolha de dados será feita através do inquérito, pois o que se pretende é desencadear um conjunto de registos orais ou escritos, que possam ser interpretados e generalizados, justificando-se por ser necessária a obtenção de dados acerca de uma grande variedade de comportamentos (Silva, 2018). No entanto, para o grupo:

- 1) **Colaboradores** - dado o seu elevado número de elementos, entendeu-se mais aquedado a recolha através do **inquérito por questionário**.

O inquérito por questionário é um método vantajoso porque se trata de uma amostra grande, permitindo proceder a numerosas correlações, e distingue-se pela possibilidade de verificação de hipóteses e da análise das correlações das mesmas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Em consequência de se pretender comparar os resultados obtidos dos vários exemplares do inquérito por questionário e para evitar a possibilidade de diferentes interpretações das informações fornecidas, foi aplicado um **questionário do tipo fechado**, ou seja, a sua construção é efetuada com questões de natureza fechada (Silva, 2018).

Relativamente ao segundo conjunto da amostra:

- 2) **Director técnico** - foi realizada uma **entrevista**, uma vez que o objetivo era a aprofundamento da informação na perspetiva de quem gere as pessoas na instituição.

A escolha desta técnica justifica-se por ser adaptável, sendo essa a sua maior vantagem, ou seja, um entrevistador habilitado consegue recolher informações através da entrevista que um questionário não conseguirá, distinguindo-se assim pelos processos de comunicação e interação humana (Bell, 2008).

Os guiões das entrevistas são **semiestruturados**, contribuindo apenas como um auxílio das entrevistas e dando aos entrevistados a liberdade para se expressar acerca do que considerarem pertinente e necessário, podendo comunicar abertamente. Este tipo de entrevista é a mais utilizada em investigação social e é semiestruturada no sentido em que dispõe de respostas nem demasiado abertas nem demasiado precisas (Quivy & Campenhoudt, 2005). Adotou-se o tipo de **entrevista orientada para a informação**, uma vez que o se pretende é compreender um ponto de vista ou a perceção de uma ou mais pessoas em relação a uma determinada situação (Hebert, Goyette & Boutin, 2013).

Para o tratamento de dados quantitativos utilizou-se a linguagem de programação Python (versão 3.7.0) através do IDE Pycharm.

3.8. TRABALHO DE CAMPO

PESQUISA QUALITATIVA

- **PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

Marconi e Lakatos (2008) consideram as técnicas de pesquisa documental e de pesquisa bibliográfica como componentes de documentação indireta.

A primeira técnica de recolha de dados adotada foi a **análise bibliográfica**. Esta pesquisa consiste numa procura por um conjunto de documentos de fontes secundárias e a sua função é colocar o investigador em contacto direto com tudo o que já foi escrito e publicado acerca de determinado assunto (Marconi & Lakatos, 2008). Desta forma, foram analisados os conceitos de Gestão, Gestão de Pessoas, Avaliação de Desempenho, Gestão do Desempenho, Avaliação e Gestão de Desempenho e Motivação.

Esta técnica permite a descrição de teorias ou trabalhos empíricos relevantes ao tema, uma avaliação dessas teorias, uma comparação dessas teorias e, a partir dessa avaliação e comparação, a dedução das hipóteses (Hill & Hill, 2009). Foi a partir desta técnica que se tornou possível definir o problema de estudo, as questões e objetivos da investigação.

Já **pesquisa documental** concerne a “procura de elementos para o enriquecimento da dissertação, que serão a base para a elaboração de diretrizes, no sentido de uma argumentação que viabilize a utilização de dados e de informação” (Reis, 2018), sendo documentos de fonte primária, elaborados pelos próprios órgãos (Marconi & Lakatos, 2008). Assim, foi analisada informação descrita e disponibilizada pela organização em estudo, bem como de legislação acerca da temática.

• **GUIÃO DE ENTREVISTA**

O guião de entrevista e o do questionário enfocam ambos nas mesmas variáveis de estudo e as questões são colocadas e agrupadas na mesma lógica de organização de informação. Isto porque o que se pretende conhecer é a resposta à mesma problemática, mas, no caso da entrevista, através da perspetiva de quem gere as pessoas na instituição, recolhendo um aprofundamento do tema.

Assim, o guião da entrevista encontra-se dividido em grupos, como forma a organizar a informação por variáveis de estudo, fragmentando-se em quatro grupos (Apêndice IV):

Grupo I: Gestão de Pessoas

Neste primeiro grupo são colocadas duas questões de resposta longa e de maior desenvolvimento, com o intuito de perceber qual a importância da gestão de pessoas para a organização e de compreender de que forma a gestão de pessoas tem um papel ativo na motivação dos colaboradores.

Grupo II: Fatores motivadores no trabalho

Este grupo é composto por uma única questão. Pretende-se que seja desenvolvida a temática dos fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores, apontando quais e desenvolvendo a respectiva justificação.

Grupo III: Avaliação e Gestão de Desempenho

Neste grupo colocaram-se três questões que objetivam perceber se a avaliação de desempenho é um fator motivador para os colaboradores, qual a importância do processo de avaliação e gestão de desempenho e, na possibilidade de se implementar um sistema de gestão e avaliação de desempenho, se esse poderia ser um fator motivador para os colaboradores.

Grupo IV: Dados Sociodemográficos

Este último grupo, objetiva recolher os dados sociodemográficos do diretor técnico, tais como a idade, o género, as habilitações literárias, área de intervenção e há quanto tempo exerce a função, como forma de poder realizar a caracterização da amostra.

- **ENTREVISTA**

A entrevista foi realizada, dada a situação pandémica atual causada pela COVID-19, através da plataforma online ZOOM. A mesma foi gravada, com a devida autorização do entrevistado e teve a duração de 25 minutos.

PESQUISA QUANTITATIVA

- **PRÉ-TESTE**

Numa primeira fase, foi realizado um pré-teste, elaborado conforme o levantamento de informação na revisão bibliográfica realizada no projeto de dissertação.

Este encontrava-se dividido por três grupos: *dados sociodemográficos*, *avaliação de desempenho* e *motivação* e foi submetido a 5 participantes que exercessem, obrigatoriamente, funções numa unidade social.

Após sugestões dos participantes aquando o seu preenchimento, que se centraram na acessibilidade de linguagem e de alguns erros frásicos, e depois da reformulação de objetivos e hipóteses, este acabou por sofrer algumas alterações, até à elaboração do questionário final em baixo apresentado.

● ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

O questionário foi elaborado de acordo com o que foi possível recolher dos autores na revisão bibliográfica a cerca do tema e após ajustes e aperfeiçoamentos sugestionados através dos participantes do pré-teste.

O questionário encontra-se dividido em três grupos, de forma a organizar a recolha de informação por variáveis de estudo (Apêndice V), assim:

Grupo I: Fatores motivadores no trabalho

Aqui, pretendendo-se identificar quais os fatores motivadores compreendidos pelos colaboradores, elaborou-se, a partir da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, uma questão de escolha múltipla, em que se pedia aos inquiridos a selecção dos fatores que contribuem para a sua motivação. Poderiam ser seleccionadas uma ou mais opções.

Esta questão encontra-se subdividida em dois grupos: *os factores extrínsecos* e *os factores intrínsecos*, para que pudesse ser verificada a **hipótese 1**.

Grupo II: Avaliação e Gestão de Desempenho

Este segundo grupo é composto por três questões, duas de escolha múltipla, com opções de “Sim”, “Não” e “Não sei/Não respondo” e uma questão de escala de Likert, de 1 a 5, podendo ser seleccionadas as opções “1 - Discordo totalmente”, “2 - Discordo”, “3 - Nem concordo nem discordo”, “4 - Concordo” e “5 - Concordo totalmente”, em cada uma das afirmações descritas no documento.

Este grupo objetiva identificar se a avaliação de desempenho é efetivamente um fator motivador, qual a importância do processo de avaliação e gestão de desempenho e se a avaliação e gestão de desempenho poderá ser um potencial fator motivador para os colaboradores. Permite verificar as **hipóteses 2, 3 e 4**.

Grupo III: Dados Sociodemográficos

Este último grupo, objetiva recolher os dados sociodemográficos dos colaboradores, como a idade, o género, as habilitações literárias e a função exercida pelo colaborador, para poder realizar a caracterização da amostra.

• APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS

Os questionários foram disponibilizados e distribuídos com o apoio da direção técnica da unidade social. Os mesmos foram administrados de forma **direta**, ou seja, os próprios colaboradores preencheram com as suas respostas.

Os questionários estiveram à disposição dos colaboradores, para que pudessem, voluntariamente, participar no estudo, num prazo de 21 dias.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

INTRODUÇÃO

Este capítulo pretende expor, analisar e discutir os dados recolhidos na recolha de dados, como forma de responder à pergunta de partida. Na abordagem qualitativa, será realizada a análise de conteúdo da entrevista feita à diretora técnica da UCCI – a apresentação do conteúdo recolhido será dividida por temas, seguido da discussão da análise feita. Posteriormente, na abordagem quantitativa, serão apresentados os dados recolhidos no questionário aplicado aos colaboradores, seguido da verificação das hipóteses e, por fim, discutida a análise dos dados.

4.1. INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA

4.1.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO

GESTÃO DE PESSOAS

- IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

É referido pela diretora técnica que a função de gestão de pessoas é *“o mais importante, pois as pessoas fazem as organizações”*.

- CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

A mesma refere que *“indiscutivelmente, neste ramo não é muito fácil motivar os colaboradores, até porque acho que é um trabalho muito desvalorizado ... muito mais desvalorizado do que aquilo que realmente é, porque é um trabalho de grande valor, mas os próprios colaboradores desempenham este tipo de função, desvalorizam o seu próprio trabalho, acham sempre que é um trabalho menor e, então, é realmente preciso haver muita motivação.”*

Questionada sobre a forma como, enquanto gestora de pessoas, procura motivar os colaboradores a mesma refere *“a melhor forma motivar as pessoas, é dar-lhes participação ativa na tomada de decisão, na gestão do dia-a-dia, naquilo que vamos implementar, que estejam sempre dentro da decisão”*.

Realçou ainda diferenças de motivação consoante as idades dos colaboradores, afirmando existir uma *“nova geração, portanto pessoas muito mais novas (...) que tem mais curiosidade*

e empenha-se mais em aprender mais (...) e tem muito mais interesse e querem fazer parte ativa da instituição, da tomada de decisão, da participação. Enquanto que os colaboradores de idade mais avançadas “são as mais difíceis de motivar, mesmo quando queremos que participem ativamente, para elas acabam por estar sempre tudo muito bem”.

FATORES DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

▪ FATORES DE MOTIVAÇÃO PARA OS COLABORADORES

A mesma refere que *“a motivação, neste tipo de trabalho, faz-se quase diariamente”* e que é difícil definir fatores gerais e que sejam aplicáveis a uma generalidade *“não há um fator que seja estanque, acho eu, porque quando nós trabalhamos com pessoas, é muito diferente de quando trabalhamos numa empresa de... cadeiras, por exemplo, em que vamos embora e no dia seguinte quando voltamos está tudo igual. Um dia nunca é igual ao outro, nem para o utente nem para nós”.*

No entanto conseguiu definir um fator para desmotivação dos colaboradores nomeadamente a de *“falta de reconhecimento da sociedade e isso é, indiscutivelmente, um fator de desmotivação. (...) acho que o facto de serem profissões (...) muito mal pagas (...) é um fator que desmotiva. (...) A motivação que procuram tem muito a ver com este fator financeiro (...) este “trabalhar” pelo salário”.*

Refere ainda que *“há muito poucas respostas, em que o crescimento pessoal, o relacionamento com os colegas e com as chefias, tem importância”.*

AValiação e Gestão de Desempenho

▪ AValiação de Desempenho como Fator Motivador

Começa por clarificar que *“nós não fazemos formalmente uma avaliação de desempenho na instituição”.* E divide o nível de motivação atribuído à AD em dois grupos. O primeiro *“que realmente e dá muita importância a esta avaliação de desempenho e a esta motivação, esta chamada de participação ativa, e estes elogios tem, realmente, impacto nas pessoas, saberem que estão a ser avaliadas, fazem um esforço para serem melhores”.* E um outro grupo em que *“o seu desempenho, ou esta avaliação (...) só tem importância até à altura em que se cumpre os 3 contratos e se passa a efetivo”* notando-se *“alteração de comportamento em trabalhadores”*, mas, dita pela diretora técnica, como temporária.

Ressalta que a importância dada está diretamente relacionada com a percepção positiva que tem da sua função: *“para quem valoriza qualquer tipo de trabalho, inclusive este (...), a avaliação de desempenho tem realmente muita importância”*. Relaciona ainda a desmotivação a essa mesma percepção, mas negativa: *“depois há pessoas que desvalorizam, só pelo fato de trabalhar neste tipo de instituições”*. Afirma ainda que tenta fazer um trabalho diário para essa motivação *“sou mais facilmente eu sou substituível do que todos os auxiliares que lá estão, todos os enfermeiros, todos os outros técnicos, e que precisam de estar para funcionar e eu digo-lhes muitas vezes, que a verdade é que se eles valorizarem o seu trabalho, é diferente.”*

Questiona ainda a forma como o sistema lida com este fator *“a verdade é que também se nota que é um setor que não procura muitas alternativas (...) há formações que podem fazer e que podem tornar o seu trabalho mais técnico”*.

Afirma ainda que *“que não quero que sejam quase acéfalos de cumprir só ordens e de cumprir aquilo que se lhes diz (...) tem perfeita capacidade de tomar as suas próprias decisões”*.

Volta a sublinhar que *“noto é que é muito difícil motivar para o trabalho e, até hoje, a forma que encontrei que realmente noto diferença é mesmo a de participação ativa... as pessoas sentirem que têm uma palavra a dizer, e que quando é tomada uma decisão, é tomada em conta as suas próprias opiniões”*.

Relaciona, mais uma vez, o fator idade ao de motivação *“esta nova geração de trabalhadores, nós temos muitas pessoas novas neste momento na unidade, jovens de idade, nota-se uma vontade diferente de tornar isto uma profissão, porque (...) anteriormente não era visto como uma profissão, “nós fazemos isto porque não há quem faça”, e isso não é verdade”*.

Finaliza *“Eu creio que em qualquer trabalho, mas neste trabalho, que por si só é muito desvalorizado pela sociedade e depois os próprios trabalhadores interiorizam muito esta desvalorização, eu acho que a participação é uma forma de motivar”*.

▪ IMPORTÂNCIA DA GESTÃO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Começa por demonstrar um parecer positivo à questão *“Ah, indiscutivelmente sim, a gestão!”*

Nunca abandonado a ideia de participação ativa como o principal fator motivação, também aqui relaciona estes dois fatores *“a gestão está muito relacionada com esta participação (...) acho que numa avaliação de desempenho (...) o colaborador mais que ser avaliado, o haver uma gestão desta avaliação, haver um acompanhamento diário, acho que impacto é completamente diferente, mesmo no final, naquilo que vamos conseguir e acho que há muito mais abertura.”*

Sublinha ainda que *“é mais motivador havendo a gestão, do que havendo só a avaliação. A gestão, mais uma vez, dá às pessoas a oportunidade de participar na sua própria avaliação e acho que, indiscutivelmente, é muito mais importante, sem dúvida.”*

▪ AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO COMO FATOR MOTIVADOR

A mesma começa por afirma que *“seria vantajosa se fosse realizada de forma isenta (...) ser realizada para todos da mesma forma”*, mas realça que *“acaba por ser um risco porque as pessoas são diferentes e muitas vezes a mesma coisa feita com duas pessoas diferentes, é feita de forma diferente”*.

Continua ainda por referir a existência de um grupo de pessoas que *“lamentavelmente, acho que seria completamente indiferente, portanto, sendo muito boa ou muito má, seria completamente indiferente”*.

Lança a existência de um novo grupo de *“elementos mais fracos nas equipas, em que, a avaliação podendo não ser tão boa, acredito também poderia funcionar como um fator desmotivador”*.

Após a reflexão sobre a existência de três grupos muito diferentes de pessoas na instituição, finaliza *“o facto de trabalharmos com equipas grandes, acabamos por não poder pensar individualmente e temos que pensar no impacto que terá depois”*.

Assim, conclui que *“acaba por ser uma coisa que, existindo, é positivo sim, mesmo para estes elementos mais fracos acredito que poderia ser uma aprendizagem, indiscutivelmente, mas acaba por ter estes “senão” todos (...), teria que ser muito bem gerido (...) pensando sempre nestas consequências e no impacto que isso pode ter na equipa”*.

4.1.2. DISCUSSÃO DA ANÁLISE DA ENTREVISTA

Após a realização da entrevista à diretora técnica da UCCI, e posterior análise, foi possível reunir as seguintes conclusões:

As práticas de gestão de pessoas são importantes, principalmente neste tipo de organizações de prestação de serviços, pois é uma organização que trabalha com e para pessoas. Neste sentido, a gestão das mesmas trona-se fulcral.

Neste ramo, e no caso da UCCI, torna-se difícil estabelecer uma motivação organizacional linear, com fatores e objetivos fixos e “estanques”. É neste sentido que a gestão de pessoas, dispõe de um papel fundamental, passando a sua ação por atribuir aos colaboradores da UCCI uma voz ativa na tomada de decisão e na autogestão do dia-a-dia organizacional.

Foi levantada uma observação sobre a influência da idade na percepção das pessoas sobre a sua motivação, referindo que colaboradores de idades inferiores possuem maior interesse e curiosidade pela prática das suas funções, assim como maior entusiasmo por novas aprendizagens. Enquanto que os colaboradores de idades superiores refletem alguma indiferença, desinteresse e o constante pensamento de “nós só fazemos isto porque não há mais ninguém que faça”.

A motivação organizacional na UCCI, tal como já referido, não é linear, e por isso, é feito um trabalho diário e que se foca nas adversidades que vão aparecendo. Todos os dias são diferentes, assim como todas as abordagens e intervenções serão também, consequentemente, distintas.

Neste sentido, tornou-se difícil para a diretor técnica descrever um conjunto de fatores que considerasse serem motivadores. No entanto, foi referido ao longo de toda a entrevista a importância da **participação ativa** e a **liberdade para tomarem as suas próprias decisões**.

Sendo complexo definir fatores fixos de motivação, pôde levantar-se alguns fatores de desmotivação, tais como a **falta de reconhecimento** deste tipo de funções, por parte da sociedade, e consequente incompatibilidade em relação à **remuneração salarial** das mesmas. É referido que, balanceando as funções que desempenham e o salário que recebem, existe um grande desequilíbrio.

É também manifestada alguma falência de soluções que se preocupem com a motivação dos colaboradores. Neste setor, existem poucas respostas que permitam aos colaboradores preocupar-se com o crescimento pessoal e as relações interpessoais, uma vez que é um setor tão escasso de pessoal e de financiamento.

Apesar de, na UCCI, a AD não ser formalizada e sistematizada, ela é vista como um fator positivo. Porém esta visão não é tida por todos os colaboradores da mesma forma. Desta forma a diretora técnica define três grupos de colaboradores e respetivas perceções sobre a AD:

- O grupo de pessoas, não só, mas maioritariamente mais jovens. Que consideram a AD um processo importante, que contribuiu para sua melhoria profissional, tendo um impacto positivo.
- O grupo, não só, mas maioritariamente composto por colaboradores mais velhos e que desempenham as suas funções há mais tempo, que demonstram, de facto, melhorias comportamentais ao longo da AD, mas que as mesmas são temporárias e são apenas tomadas para que a avaliação final seja positiva, principalmente quando se trata de pessoas contratadas recentemente.
- E por último o grupo dos “elementos mais fracos”, que tendo uma avaliação menos positiva, não seriam capazes de a filtrar e que a mesma teria, consequentemente, o objetivo contrário, contribuindo para a sua desmotivação.

É ainda relacionada diretamente a importância da AD com a perceção que os colaboradores têm da sua função. Quanto maior for a sua auto valorização maior é a importância dada a este processo e aos resultados do mesmo. Desta forma, o trabalho da diretora técnica passa por esta tentativa de implementar nos colaboradores o autorreconhecimento, como forma de perceberem o valor que o seu trabalho tem na instituição.

A nível mais prático e técnico, é referido que o setor oferece poucas respostas para que os colaboradores possam estar em constante crescimento, como por exemplo a formação, que embora existente é escassa, e que isso tem também peso na falta de motivação.

Apesar da AD ser referida como um fator, de uma forma geral, positivo, a diretora técnica deixou claro que a gestão deste processo é, “indiscutivelmente”, o mais importante.

Recordando a referência do fator “participação ativa” como fator principal de motivação, a diretora técnica remata que o mesmo está relacionado com esta gestão de desempenho.

Aponta-se para a importância que esta gestão tem no processo de AD, e para o impacto diferente que a AD tem quando passa a haver um acompanhamento contínuo e quando é dada, aos colaboradores, a oportunidade de se pronunciarem na sua própria avaliação.

A AGD seria vantajosa na UCCI, sendo realizada de forma igualitária para todos, apesar dos riscos, dado que todos os colaboradores são diferentes.

Tal como a AD também a AGD acabaria por cair na indiferença para certo grupo de colaboradores e recorda-se que, tendo uma equipa muito grande, não se pode agir e tomar decisões apenas para um grupo de pessoas, mas achar uma alternativa que, não satisfazendo a totalidade, seja justo para a maioria.

Concluiu-se que a AGD é um fator positivo e que contribuiria para o desenvolvimento e aprendizagem dos colaboradores, mas que, quando implementada, teria de ser um processo bem gerido e que teria de ser organizado, considerando as oportunidades e fragilidades dos colaboradores.

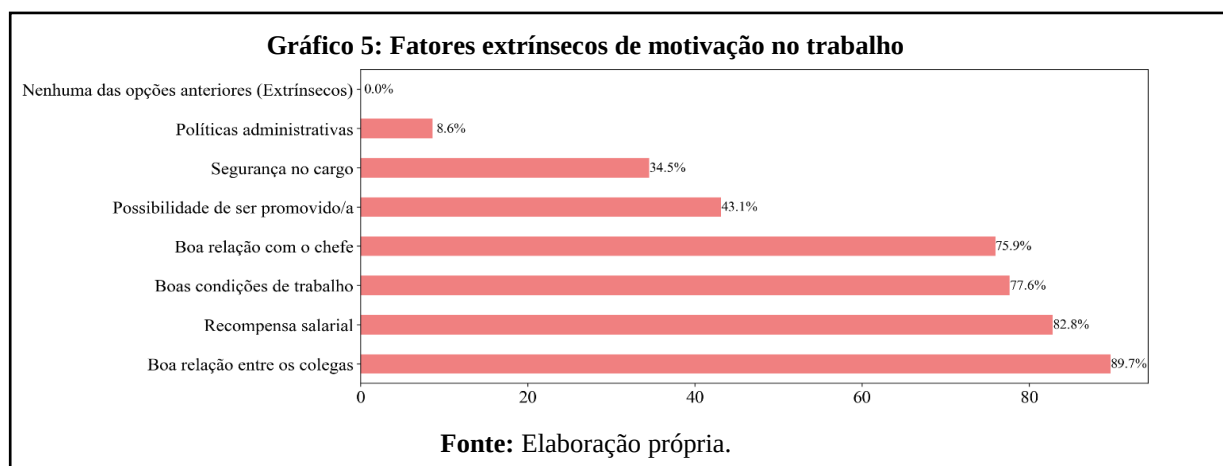
4.2. INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA

4.2.1. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

FATORES DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

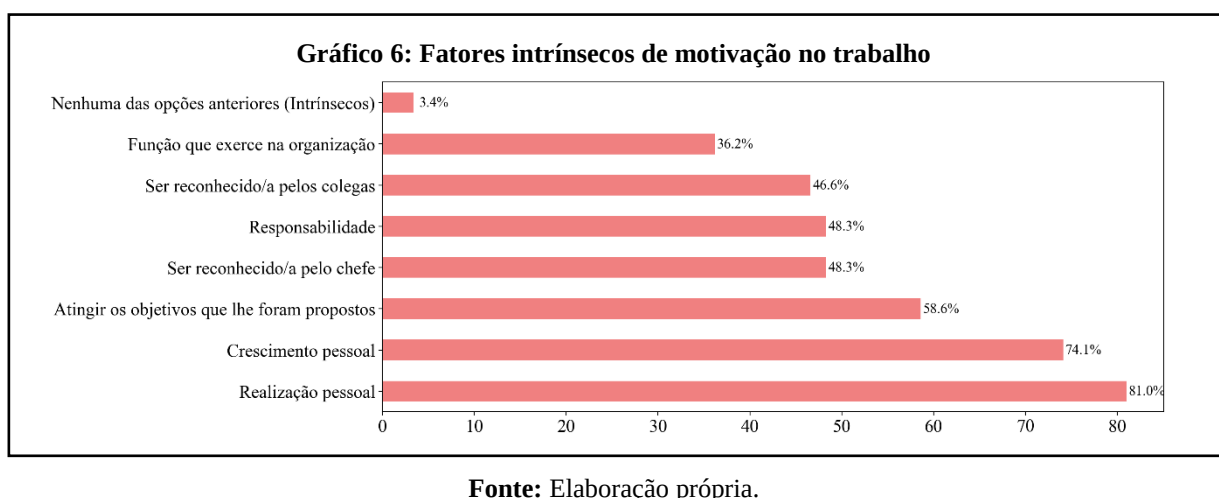
- **FATORES EXTRÍNSECOS**

No que diz respeito à questão dos fatores extrínsecos da motivação, pode verificar-se que a maioria absoluta dos colaboradores aponta a **boa relação com os colegas** (89,7%), a **recompensa salarial** (82,8%), **as boas condições de trabalho** (77,6%) e a **boa relação com o chefe** (75,9%) como primordiais na sua motivação extrínseca. Demonstram ainda que o fator menos relevante nesta motivação corresponde ao das políticas administrativas (8,6%)



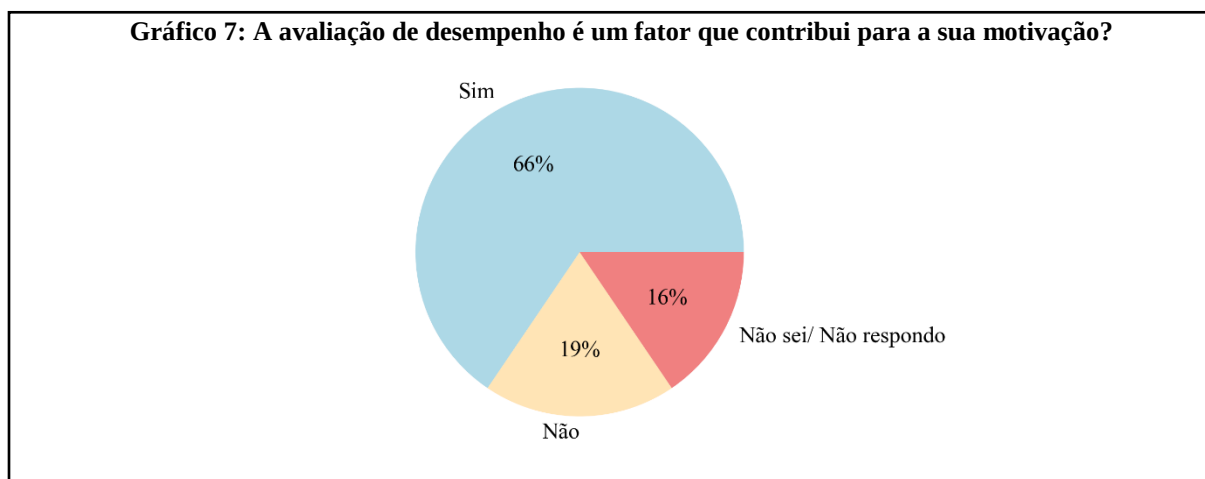
▪ FATORES ÍNTRINSECOS

Relativamente à questão dos fatores intrínsecos, pode observar-se que a maioria absoluta dos colaboradores indicou os fatores **realização pessoal** (81%), **crescimento pessoal** (74,1%) e **atingir os objetivos que lhe foram propostos** (58,6%) como os fundamentais no que toca à sua motivação intrínseca. Pode recolher-se também que o fator menos significativo será a função que exerce na organização (36,2%).



▪ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FATOR MOTIVADOR

No que concerne a questão da AD enquanto fator motivador, a mesma obteve uma taxa de 66% de colaboradores que consideram que “Sim”, 19% considera que “Não” e 16% selecionou a opção “Não sei/Não respondo”. Ou seja, ainda que se verifique uma considerável parte da amostra que discorda, é possível concluir que a maioria absoluta dos colaboradores considera a AD um fator que contribui para a sua motivação.

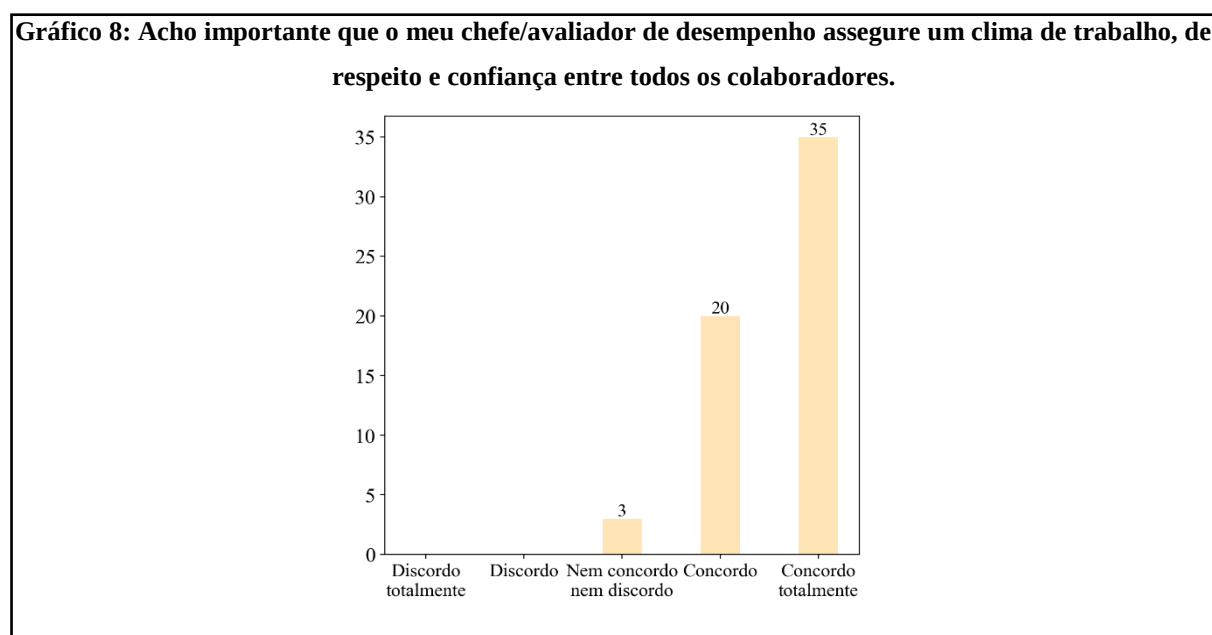


Fonte: Elaboração própria.

▪ IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Relativamente à questão da importância da avaliação de desempenho, a mesma foi recolhida através de 11 dimensões:

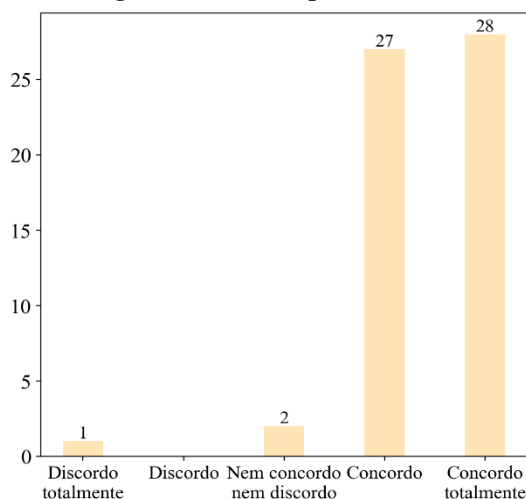
Em relação à questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho assegure um clima de trabalho, de respeito e confiança entre todos os colaboradores”, 60,3% dos colaboradores concorda totalmente, 34,5% concorda e 5,2% não concorda nem discorda. Ou seja, a maioria dos colaboradores assume que a garantia de um clima de trabalho, de respeito e confiança entre todos os colaboradores da instituição é importante (Gráfico 8).



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me encoraje a mim e aos meus colegas a assumir responsabilidades”, 48,3% dos colaboradores concordam totalmente, 46,6% concorda, 3,4% nem concorda nem discorda e 1,7% discorda totalmente. Assim, pode concluir-se que os colaboradores consideram o incentivo a assumir responsabilidades importante (Gráfico 9).

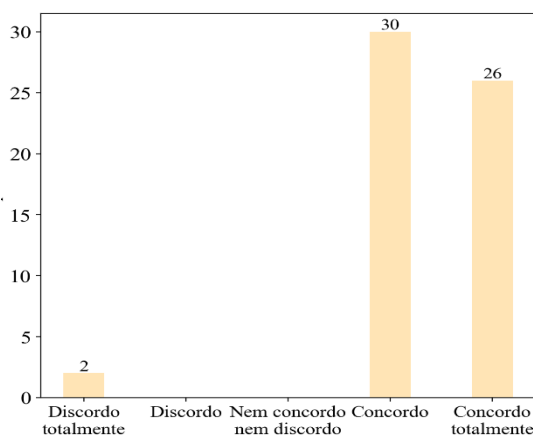
Gráfico 9: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me encoraje a mim e aos meus colegas a assumir responsabilidades.



Fonte: Elaboração própria.

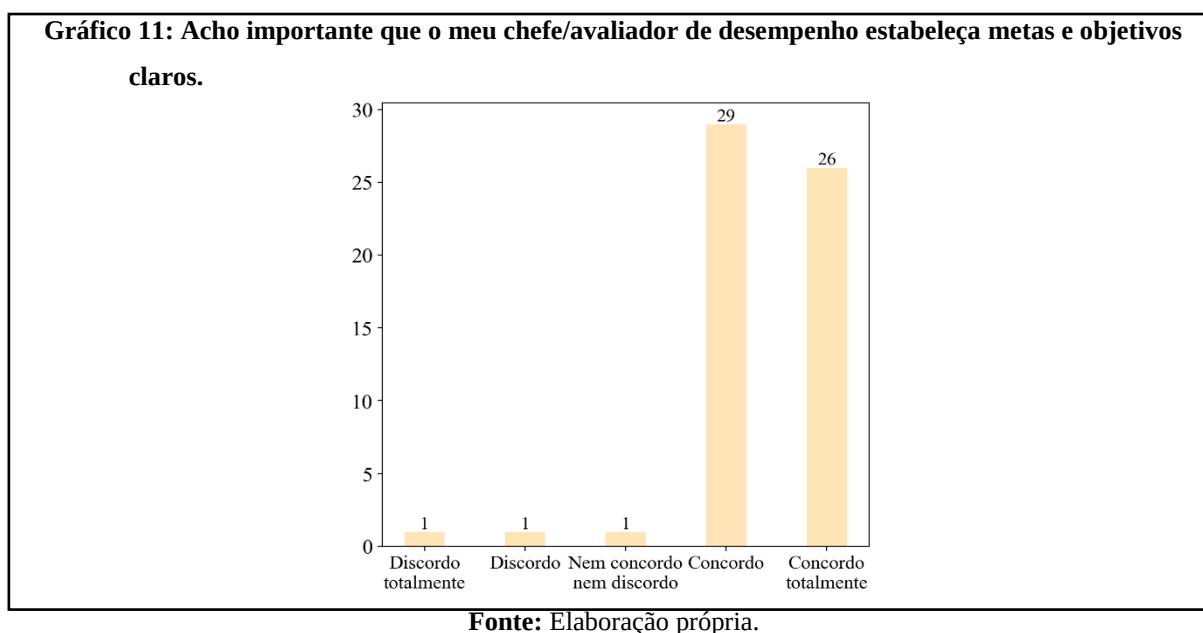
À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho clarifique a função que me compete” 51,7% dos colaboradores concordam, 44,9% concordam totalmente e 3,4% discordam totalmente. Logo, os colaboradores da UCCI consideram importante a clarificação da sua função por parte do seu chefe/avaliador de desempenho (Gráfico 10).

Gráfico 10: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho clarifique a função que me compete.



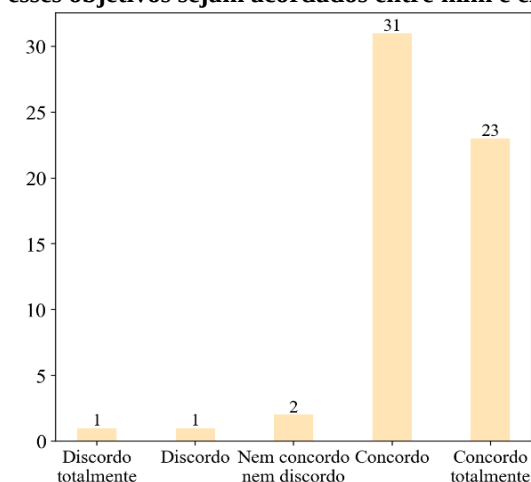
Fonte: Elaboração própria.

No caso da questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho estabeleça metas e objetivos claros”, pode observar-se que 50% dos participantes concordam e 44,8% concorda totalmente. Já os parâmetros de “nem concordo nem discordo”, “discordo” e “discordo totalmente” obtiveram todos a votação de 1,7% da amostra. Assim, os colaboradores assumem que o estabelecimento claro de objetivos e metas é importante (Gráfico 11).



Em relação à questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho demonstre abertura para que esses objetivos sejam acordados entre mim e ele”, pôde recolher-se que 53,4% da amostra concorda, 39,7% concorda totalmente, 3,4% não concorda nem discorda e os parâmetros de “discordo” e “discordo totalmente” obtiveram ambos uma taxa de escolha de 1,7%. Desta forma, é possível denotar que os colaboradores consideram o acordo de objetivos uma dimensão importante no processo de AGD (Gráfico 12).

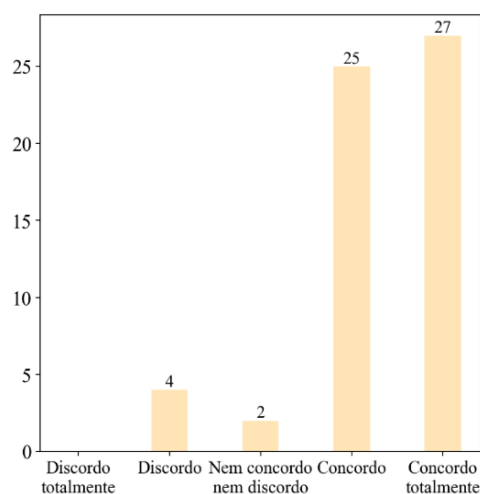
Gráfico 12: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho demonstre abertura para que esses objetivos sejam acordados entre mim e ele.



Fonte: Elaboração própria.

No que toca à questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho realize um acompanhamento do meu desempenho e me vá dando feedback acerca do que está bem e do que preciso melhorar” 46,6% dos colaboradores da UCCI concorda totalmente, 43,1% concorda, 6,9% discorda e 3,4% não concorda nem discorda. Neste caso, pode concluir-se que a dimensão de realização de acompanhamento e feedback ao longo do processo de AD é importante para os colaboradores (Gráfico 13).

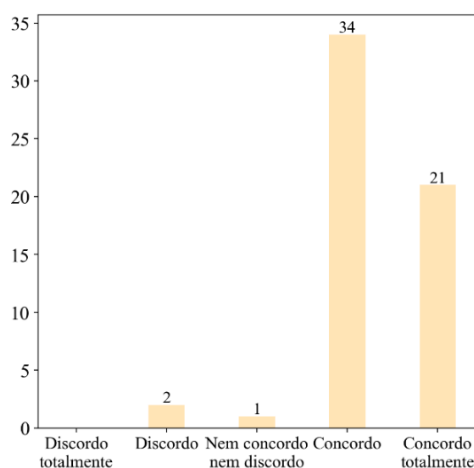
Gráfico 13: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho realize um acompanhamento do meu desempenho e me vá dando feedback acerca do que está bem e do que preciso melhorar.



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho desenvolva um estilo de gestão em que todos possam participar” 58,6% dos colaboradores concorda, 36,6% concorda totalmente, 3,4% discorda e 1,7% não concorda nem discorda. Assim, é possível concluir-se que a maioria dos colaboradores consideram o estilo de gestão participativo importante (Gráfico 14).

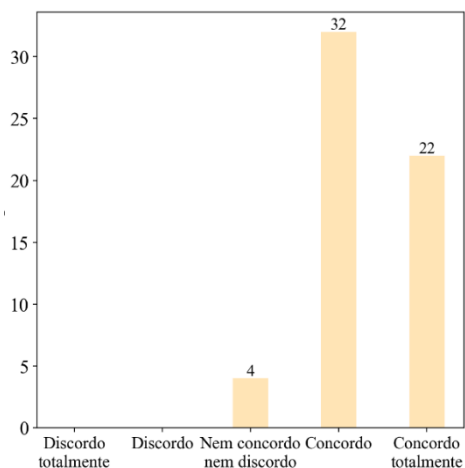
Gráfico 14: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho desenvolva um estilo de gestão em que todos possam participar.



Fonte: Elaboração própria.

No que concerne a questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho crie um lema de melhoria contínua entre todos os colaboradores” 55,2% dos colaboradores da UCCI concordam, 37,9% concordam totalmente e 6,9% não concorda nem discorda. Desta forma, assume-se que, para os colaboradores, um lema de melhoria continua seria importante durante o processo de AD (Gráfico 15).

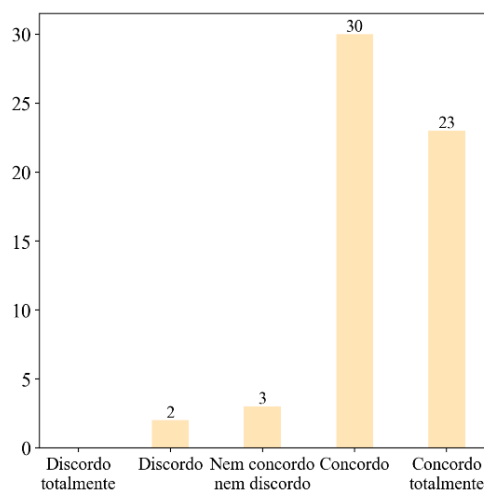
Gráfico 15: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho crie um lema de melhoria contínua entre todos os colaboradores.



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me motive a querer aprender e inovar mais e a desenvolver-me a nível pessoal e profissional” 51,8% da amostra concorda, 39,7% concorda totalmente, 5,2% não concorda nem discordo e 3,4% discorda. Assim, os colaboradores consideram importante o incentivo à aprendizagem e ao desenvolvimento pessoal e profissional (Gráfico 16).

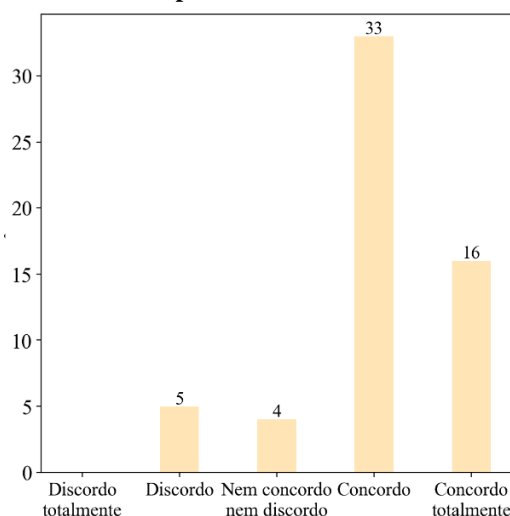
Gráfico 16: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me motive a querer aprender e inovar mais e a desenvolver-me a nível pessoal e profissional.



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me oriente para a autogestão do meu tempo e do meu trabalho” 56,9% dos colaboradores concordam, 27,6% concorda totalmente, 8,6% discorda e 6,9% não concorda nem discorda. Neste seguimento, é possível consumir-se que a maioria da amostra assume como importante a orientação para a autogestão do tempo e do trabalho (Gráfico 17).

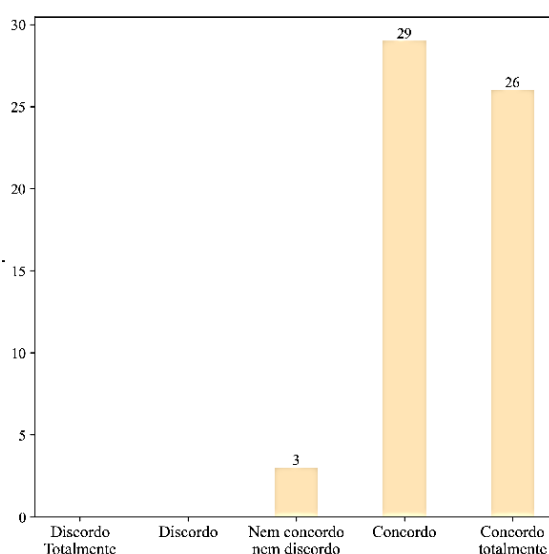
Gráfico 17: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me oriente para a autogestão do meu tempo e do meu trabalho.



Fonte: Elaboração própria.

No que toca à questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho transforme a avaliação de desempenho em algo positivo, onde eu possa perceber os meus pontos fortes e fracos como oportunidades de crescimento” 50% da amostra concorda, 44,8% concorda totalmente e 5,2% não concordo nem discorda. Desta forma, conclui-se que a maioria dos colaboradores esta dimensão é importante (Gráfico 18).

Gráfico 18: Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho transforme a avaliação de desempenho em algo positivo, onde eu possa perceber os meus pontos fortes e fracos como oportunidades de crescimento.

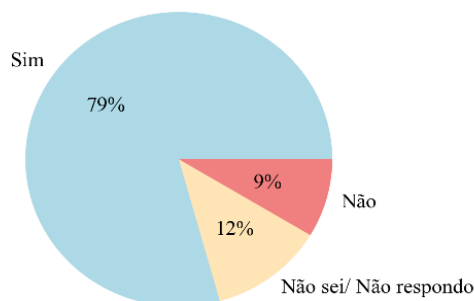


Fonte: Elaboração própria.

▪ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FATOR MOTIVADOR

Relativamente à questão da AGD enquanto possível fator motivador, a mesma obteve uma taxa de 79% de colaboradores que consideram que “Sim”, 12% selecionou a opção “Não sei/Não respondo” e 9% considera que “Não”. Ou seja, ainda que exista uma parte significativa da amostra que não sabe/não responde e que discorda, é possível concluir que a maioria absoluta dos colaboradores assume a AGD como um possível fator que contribui para a sua motivação (Gráfico 19).

Gráfico 19: Considera que, se todos os pontos da tabela acima referidos fossem cumpridos, este processo (processo de AGD) contribuiria para a sua motivação?

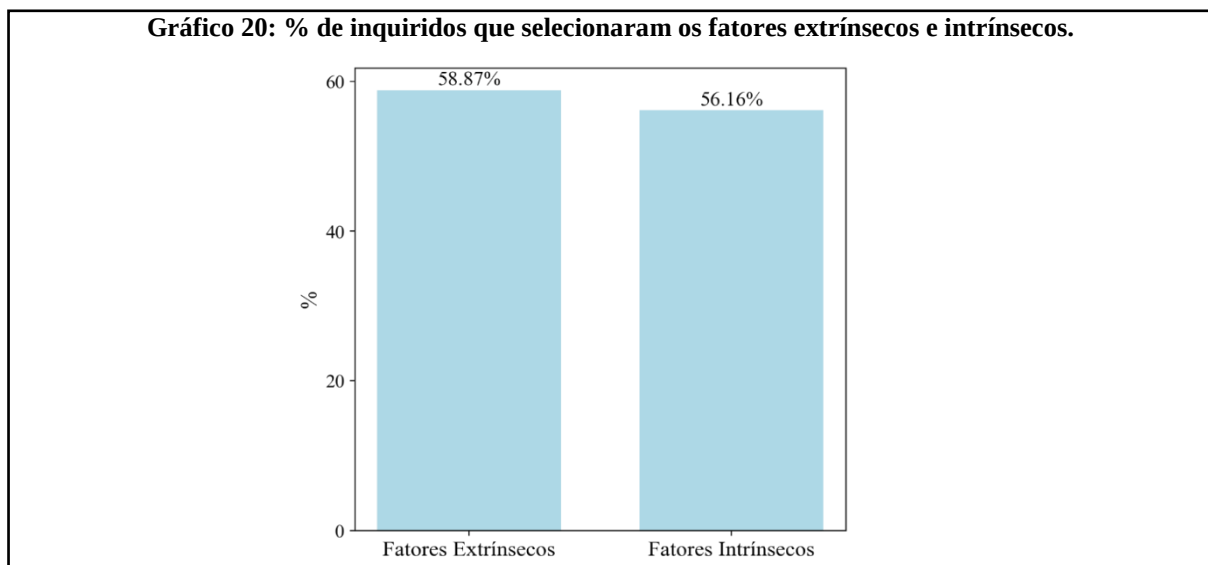


Fonte: Elaboração própria.

4.2.2. VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES

- **Hipótese 1: Os colaboradores da UCCI priorizam os fatores intrínsecos aos fatores extrínsecos, no que toca à sua motivação.**

É possível denotar-se, no gráfico 20, abaixo apresentado, que existe uma diferença mínima entre a percentagem de seleção dos dois conjuntos de fatores motivacionais. Contudo, observa-se que os fatores extrínsecos são selecionados em maior número, representando 58,87% da escolha dos colaboradores. Os fatores íntrosos encontram-se ligeiramente abaixo deste valor, com 56,16% de taxa de escolha.



Fonte: Elaboração própria.

Neste sentido, e mesmo existindo uma diferença mínima na % de escolha dos dois conjuntos de fatores, **recusa-se a “hipótese 1:** os colaboradores da UCCI priorizam os fatores intrínsecos aos fatores extrínsecos, no que toca à sua motivação.”, uma vez que os colaboradores da UCCI priorizam os fatores extrínsecos aos fatores intrínsecos, no que toca à sua motivação.

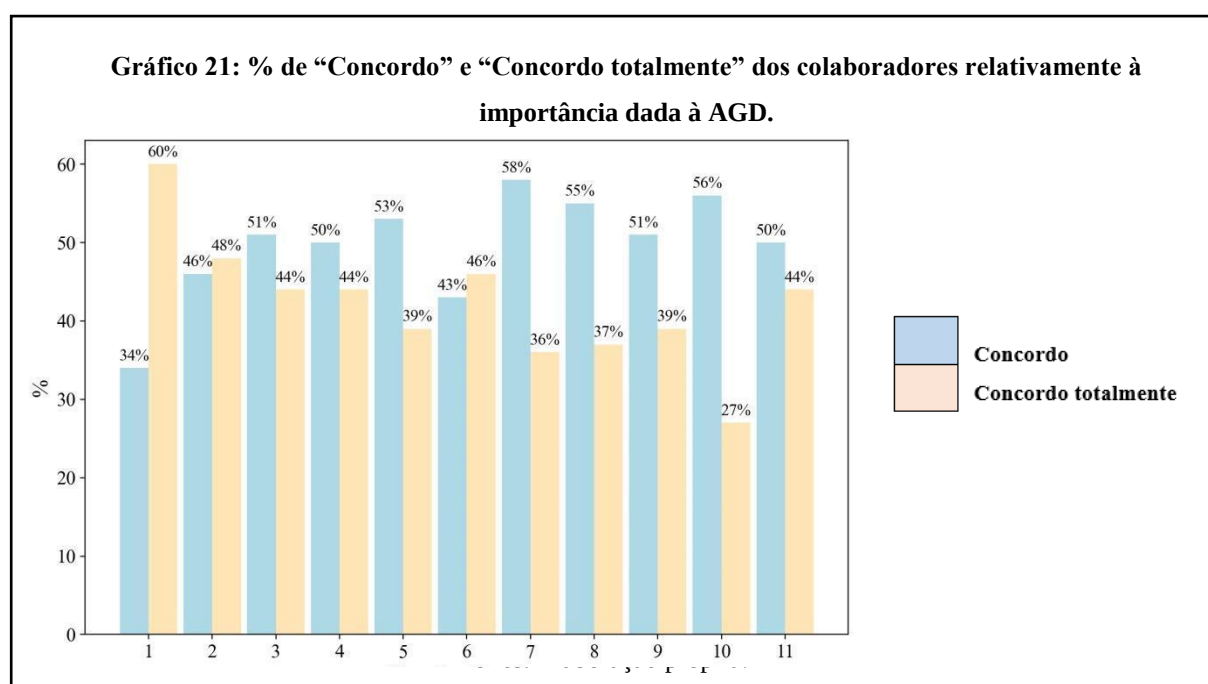
- **Hipótese 2: A avaliação de desempenho, enquanto ato isolado, é identificada como um fator motivador, para os colaboradores da UCCI.**

Tal como acima apresentado, no gráfico 7, a AD foi identificada como um processo que contribui para a motivação por 65,5% dos colaboradores, o que corresponde à maioria absoluta da amostra. Neste sentido, **confirma-se a “hipótese 2:** A avaliação de desempenho, enquanto ato isolado, é identificada como um fator motivador, para os colaboradores da UCCI”.

- **Hipótese 3: A avaliação e gestão de desempenho é um processo importante, para os colaboradores da UCCI.**

Tal como anteriormente referido, os colaboradores atribuíram, ao longo da recolha de dados, uma pontuação de 1 a 5, em que 1 seria “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente” às várias categorias descritas sobre o processo de AGD. Como apresentado e analisado previamente (nos gráficos de 7 a 18), as opções de “concordo” e “concordo totalmente” foram as mais selecionadas pelos colaboradores.

Desta forma, pôde recolher-se que: **94%** dos colaboradores concorda que é importante assegurar um clima de respeito e confiança entre todos os colaboradores (1), **94%** dos colaboradores concorda que é importante o encorajamento a assumir responsabilidades (2), **95%** concorda que é importante clarificar a função que lhes compete (3), **94%** dos colaboradores concorda que é importante estabelecer metas e objetivos claros (4), **92%** dos colaboradores concorda que é importante demonstrar abertura para que esses objetivos sejam acordados entre chefes e colaboradores (5), **89%** dos colaboradores concorda que é importante a realização de um acompanhamento do desempenho e ir dando feedback (6), **94%** dos colaboradores concorda que é importante desenvolver um estilo de gestão em que todos possam participar (7), **92%** dos colaboradores concorda que é importante criar um lema de melhoria contínua entre todos os colaboradores (8), **90%** dos colaboradores considera que é importante motivar a aprender, a inovar e a desenvolver-se pessoal e profissionalmente (9), **94%** concorda que é importante orientar para a autogestão do tempo e do trabalho (10) e **83%** dos colaboradores concorda que é importante transformar a avaliação de desempenho em algo positivo (11) (Gráfico 21).



Desta forma, é possível verificar que a maioria absoluta dos colaboradores concorda que são importantes todas as dimensões do processo da AGD, podendo **confirmar-se a “hipótese 3: A avaliação e gestão de desempenho é um processo importante, para os colaboradores da UCCP”**.

- **Hipótese 4: A avaliação e gestão de desempenho, enquanto processo, é identificada como um potencial fator motivador, pelos colaboradores da UCCI.**

Tal como acima apresentado, no gráfico 19, a AGD, descrita em 11 domínios, foi apontado, posteriormente, como um processo que contribuiria para a motivação por 79,3% dos colaboradores, o que corresponde à maioria absoluta da amostra. Assim sendo, **confirma-se a “hipótese 4: A avaliação e gestão de desempenho, enquanto processo, é identificada como um potencial fator motivador, pelos colaboradores da UCCI”**.

- **Hipótese 5: As características sociodemográficas dos colaboradores influenciam a percepção sobre a importância da avaliação e gestão de desempenho.**

Variáveis “Idade” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”:

- **H5.1.0.:** Não existe nenhum grupo etário com percepção diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho.
- **H5.1.1:** Existe, pelo menos, um grupo etário com percepção diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho.

Verificou-se que as variáveis estão aptas para tratamento quantitativo e, desta forma, aplicou-se o Teste ANOVA para 1 fator nas variáveis **“Idade” e “Importância da AGD”**.

Quadro 4: Relação entre as variáveis “Idade” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”.

Origem da Variação	Soma dos quadrados (SS)	Graus de liberdade (df)	Quadrado médio (MS)	Estatística F	Valor P (p_value)
Entre Grupos	431.733	5	86.3467	2.58528	0.0732903
Intra-Grupos	1736.77	52	33.3994		
Total	2168.5	57	38.0439		

Fonte: Elaboração própria (através do programa Python).

Para um nível de significância de 0,05, em que $\alpha=0,05$, temos que $p_value > \alpha$ ($0.0732903 > 0,05$). Ou seja, **não rejeitamos a hipótese “H5.1.0: Não existe nenhum grupo etário com percepção diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho.”**, concluindo que não existe evidência estatística de que o comportamento dos indivíduos

relativamente à importância dada à AGD seja diferente dependendo do grupo etário a que pertencem. No entanto, rejeitar-se-ia H.5.1.0., para um nível de significância de 10%.

Variáveis “Género” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”:

- **H5.2.0.:** Nenhum dos géneros apresenta perceção diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho.
- **H5.2.1:** Existe um género com perceção diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho.

Verificou-se que as variáveis estão aptas para tratamento quantitativo e, desta forma, aplicou-se o Teste ANOVA para 1 fator nas variáveis “Género” e “Importância da AGD”.

Quadro 5: Relação entre as variáveis “Género” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”.

Origem da Variação	Soma dos quadrados (SS)	Graus de liberdade (df)	Quadrado médio (MS)	Estatística F	Valor P (p_value)
Entre Grupos	19.4957	2	9.74787	0.24948	1.56017
Intra-Grupos	2149	55	39.0728		
Total	2168.5	57	38.0439		

Fonte: Elaboração própria (através do programa Python).

Para um nível de significância de 0,05, em que $\alpha=0,05$, temos $p_value > \alpha$ ($1.56017 > 0,05$). Desta forma, **não se rejeita a hipótese “H5.2.0.: Nenhum dos géneros apresenta perceção diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho.”**, concluindo que não existe evidência estatística de que o comportamento dos indivíduos relativamente à importância dada à AGD seja diferente dependendo do género a que pertencem.

Variáveis “Habilitações literárias” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”:

- H5.3.0.:** Não existe nenhum tipo de habilitações literárias com comportamento diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho.

H5.3.1: Existe, pelo menos, um tipo de habilitações literárias com comportamento diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho.

Verificou-se que as variáveis estão aptas para tratamento quantitativo e, desta forma, aplicou-se o Teste ANOVA para 1 fator nas variáveis “**Habilitações literárias**” e “**Importância da AGD**”.

Quadro 6: Relação entre as variáveis “Habilitações literárias” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”.

Origem da Variação	Soma dos quadrados (SS)	Graus de liberdade (df)	Quadrado médio (MS)	Estatística F	Valor P (p_value)
Entre Grupos	293.879	5	58.7757	1.63038	0.336848
Intra-Grupos	1874.62	52	36.0504		
Total	2168.5	57	38.0439		

Fonte: Elaboração própria (através do programa Python).

Para um nível de significância de 0,05, em que $\alpha=0,05$, temos $p_value > \alpha$ ($1.56017 > 0,05$). Assim, **não rejeitamos a hipótese “H5.3.0:** Não existe nenhum tipo de habilitações literárias com comportamento diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho”, podendo concluir-se que não existe evidência estatística de que o comportamento dos indivíduos relativamente à importância dada à AGD seja diferente dependendo do tipo de habilitações literárias de dispõem.

Relativamente ao último dado sociodemográfico recolhidos no preenchimento dos questionários, **a função exercida pelo colaborador na organização**, verificou-se que as variáveis não se encontravam aptas para tratamento quantitativo.

Desta forma, a **hipótese 5** que indicava que “As características sociodemográficas dos colaboradores influenciam a perceção sobre a importância da avaliação e gestão de desempenho” é **recusada**, pois não existem evidências estatísticas de que tal aconteça.

Quadro 7: Verificação de hipóteses e respetivas conclusões.

	HIPÓTESE	CONCLUSÃO
H1	Os colaboradores da UCCI priorizam os fatores intrínsecos aos fatores extrínsecos, no que toca à sua motivação	RECUSADA
H2	A avaliação de desempenho, enquanto ato isolado, é identificada como um fator motivador, para os colaboradores da UCCI.	CONFIRMADA
H3	A avaliação e gestão de desempenho é um processo importante, para os colaboradores da UCCI.	CONFIRMADA
H4	A avaliação e gestão de desempenho, enquanto processo, é identificada como um potencial fator motivador, pelos colaboradores da UCCI.	CONFIRMADA
H5	As características sociodemográficas dos colaboradores influenciam a perceção sobre a importância da avaliação e gestão de desempenho.	RECUSADA

Fonte: Elaboração própria

4.2.3. DISCUSSÃO DA ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

A partir da recolha e tratamento de dados foi possível recolher que, no que toca aos fatores extrínsecos, os colaboradores da UCCI priorizam a boa relação com os colegas e a recompensa salarial e, respeitante aos fatores intrínsecos, o crescimento pessoal e a realização pessoal. Sendo, por isso, estes quatro os fatores os que mais potenciam a motivação dos colaboradores da UCCI. Ainda assim, foi possível perceber uma maior valorização, ainda que ligeira, dos fatores extrínsecos.

No que respeita à avaliação de desempenho, ficou claro que a maioria absoluta dos colaboradores considera este processo, um processo que contribuiu para a sua motivação no trabalho.

Ao nível da importância da avaliação e gestão de desempenho, a maioria absoluta dos colaboradores concorda que é importante assegurar um clima de trabalho, respeito e confiança entre todos os colaboradores, que o seu chefe o encoraje a assumir responsabilidades, que

fique claro a função que lhes compete, estabelecer metas e objetivos claros, demonstrar abertura para que esses objetivos sejam acordados entre chefes e colaboradores, realizar um acompanhamento do desempenho e atribuindo feedback, desenvolver um estilo de gestão em que todos possam participar, criar um lema de melhoria contínua entre todos os colaboradores, que o chefe tenha a capacidade de motivar a aprender, a inovar e a desenvolver-se pessoal e profissionalmente, orientar para a autogestão do tempo e do trabalho e transformar a avaliação de desempenho em algo positivo. Para Chiavento (2015) estas 11 dimensões são as que determinam a implementação efetiva e eficaz da AD, podendo concluir-se, desta forma, que os colaboradores da UCCI consideram o processo de AGD, um processo importante.

A AD, enquanto ato isolado, e à AGD, enquanto processo, como fatores motivadores, foram ambos apontados como fatores motivadores do trabalho. No entanto, a AGD obteve uma taxa de escolha maior, por parte dos colaboradores. Pelo que é possível concluir que, embora ambos sejam apontados como fatores promotores de motivação, a AGD teria um impacto maior nessa mesma motivação.

No que toca à identificação sociodemográfica dos colaboradores da UCCI pode levantar-se que são, maioritariamente, do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 34 e os 41 anos, com habilitações literárias ao nível da licenciatura ou superior e que desempenham a função de Auxiliar de Serviços Gerais. Pôde ainda concluir-se que não existem evidências estatísticas significativas que indiquem que os dados sociodemográficos dos colaboradores têm influência sobre a forma como os mesmos percecionam a importância da AGD.

CONCLUSÃO

A presente dissertação desenvolveu-se como forma de contribuir para o enriquecimento do conhecimento científico na área da Gestão de Pessoas, particularmente da prática de Avaliação e Gestão de Desempenho em contexto de unidades sociais. Destacamos a relevância deste estudo, dada a escassez de estudos desta temática no contexto em que foi inserido.

Iniciou-se a investigação com o levantamento bibliográfico de trabalho publicados acerca da gestão de pessoas e da motivação organizacional, apresentado no capítulo II. Neste sentido, é possível evidenciar que, admitindo uma organização como um sistema social composto de indivíduos com objetivos pessoais e que vêm a sua colaboração e contribuição na organização como uma forma de os satisfazer, o principal objetivo do gestor de pessoas é arranjar estratégias que permitam a compatibilização dos objetivos organizacionais com os objetivos pessoais dos indivíduos, por forma a garantir trabalhadores motivados (Sousa, 1999). Este equilíbrio pode ser garantido pelo gestor de pessoas através das práticas de gestão de pessoas: a análise e descrição de funções, o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, o sistema de recompensas, a avaliação e gestão de desempenho, o desenvolvimento e gestão de competências, o desenvolvimento de carreiras e a formação. Todas estas práticas prometem contribuir, de certa forma, para a garantia de colaboradores motivados. Motivação essa que, apesar de tentar ser compreendida, tanto pelos investigadores como pelos gestores, continua a ser um processo muito subjetivo e influenciado por inúmeras variáveis, que diferem de indivíduo para indivíduo (Werther e Davis, 1983). Por isso, os gestores de pessoas têm procurado, diariamente, estratégias que se adequem às pessoas da sua organização. Pereira (2016), Chipongue (2018), Braga (2019) e muitos outros autores apontam para a Avaliação e Gestão de Desempenho como um método que tem contribuído para o alcance dessa motivação organizacional. Assim, é possível perceber que a Avaliação de Desempenho (AD), enquanto processo que identifica, mede e gere do nível de execução de tarefas de um determinado indivíduo numa determinada organização (Bilhim, 2009), é importante, mas gerir esse processo tornou-se, atualmente, uma prioridade (Sotomayor, et. al, 2014). À implementação e gestão desse processo entende-se como Avaliação e Gestão de Desempenho (AGD). Ora, nas OSFL, que dependem exclusivamente da prestação de serviços de pessoas para pessoas, esta prática ganha uma relevância acrescida.

Neste seguimento, este estudo procurou compreender a importância da avaliação e gestão de desempenho na motivação organizacional, em contexto de unidades sociais, nomeadamente, na Unidade de Cuidados Continuados Integrados Rainha D. Leonor, instituição pertencente à Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei.

No capítulo III, a investigação procurou responder à pergunta de investigação “Qual a importância da avaliação e gestão de desempenho na motivação organizacional dos colaboradores da Unidade de Cuidados Continuados Integrados da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei?”, adotando uma metodologia mista, com recurso às abordagens qualitativa e quantitativa.

Após conhecido todo o contexto organizacional, foram definidos os objetivos geral, objetivos específicos e hipóteses, como forma de atribuir uma resposta à questão de partida da investigação. A mestranda definiu dois conjuntos de amostra (1 – colaboradores e 2 – diretora técnica), assim como os respetivos instrumentos de recolha de dados – a aplicação de questionários para os colaboradores e de uma entrevista à diretora técnica. Isto permitiu ficar a conhecer, mais detalhadamente, a resposta à problemática.

O questionário elaborado permitiu conhecer quais os fatores de motivação no trabalho e perceber se a AGD seria apontada pelos colaboradores como um processo importante e potencial agente de motivação. A entrevista seguiu a mesma linhagem de objetivos, recolhendo, na perspetiva da diretora técnica enquanto gestora de pessoas, a importância da gestão de pessoas, quais os principais fatores de motivação na UCCI e a importância da AGD nessa motivação.

Seguidamente procedeu-se à análise e discussão dos dados, qualitativos e quantitativos, permitindo concluir que:

No que respeita aos fatores de motivação dos colaboradores da UCCI, nomeadamente os fatores extrínsecos, prioriza-se a boa relação com os colegas e a recompensa salarial e, respeitante aos fatores intrínsecos, o crescimento pessoal e a realização pessoal. Concluindo-se que são estes quatro os fatores que mais contribuem para a motivação dos colaboradores da UCCI. A diretora técnica acrescenta que os fatores de motivação variam muito de dia para dia e de indivíduo para indivíduo, o que vai ao encontro do que defendem Robbins e Judge (2016), que apontam para o facto de quando um indivíduo está desmotivado num determinado momento, não significa que ele não possa estar motivado noutro momento, se a

circunstância for outra. Mesmo assim, a diretora técnica enunciou a participação ativa e a liberdade para tomarem as suas próprias decisões como fatores que muito ajudam os colaboradores a sentirem motivados e valorizados. Assim como a falta de reconhecimento e a baixa remuneração salarial contribuem para a desmotivação dos mesmos.

Relativamente à AD enquanto fator motivador, esta não é formalizada e sistematizada na UCCI, mas a maioria dos colaboradores consideram que este processo é um fator importante no que toca à sua motivação dentro da organização. No entanto, e na perspetiva da diretora técnica, esta visão não é tomada por todos os colaboradores na mesma escala de importância, pois haverão profissionais que a aceitaram e a verão como um processo positivo, profissionais que a ignorarão e outros que não a entenderão como oportunidade de crescimento. Alves (2016) já havia referido que este processo era visto, por alguns indivíduos, como instrumento de controlo em que, consequentemente, lhe era atribuída uma conotação negativa, e por outros, visto como uma oportunidade de melhoria de desempenho individual e organizacional. A valorização dos colaboradores para consigo mesmos é um agente fundamental dessa visão positiva acerca da AD.

No que toca à importância da AGD, esta foi dividida em 11 categorias, recolhendo-se que:

- À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho assegure um clima de trabalho, de respeito e confiança entre todos os colaboradores” 55/58 dos colaboradores concordam;
- À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me encoraje a mim e aos meus colegas a assumir responsabilidades” 55/58 dos colaboradores concordam;
- À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho clarifique a função que me compete” 56/58 dos colaboradores concordam.
- À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho estabeleça metas e objetivos claros” 55/58 dos colaboradores concordam;
- À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho demonstre abertura para que esses objetivos sejam acordados entre mim e ele” 54/58 dos colaboradores concordam;
- À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho realize um acompanhamento do meu desempenho e me vá dando feedback acerca do que está bem e do que preciso melhorar” 52/58 dos colaboradores concordam;

- À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho desenvolva um estilo de gestão em que todos possam participar” 55/58 dos colaboradores concordam;
- À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho crie um lema de melhoria contínua entre todos os colaboradores” 54/58 dos colaboradores concordam;
- À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me motive a querer aprender e inovar mais e a desenvolver-me a nível pessoal e profissional” 53/58 dos colaboradores concordam;
- À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me oriente para a autogestão do meu tempo e do meu trabalho” 49/58 dos colaboradores concordam;
- À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho transforme a avaliação de desempenho em algo positivo, onde eu possa perceber os meus pontos fortes e fracos como oportunidades de crescimento” 55/58 dos colaboradores concordam;

Completando o acima exposto, 79% da amostra de colaboradores assumem que a AGD seria um potencial fator agente de motivação, ultrapassando a % de colaboradores que consideram a AD um fator de motivação (66%), o que mostra que existe um maior número de colaboradores que assume que a gestão desse processo acaba por ser o mais importante. Tal como defende também a diretora técnica, que explica isto com a justificação de que, desta forma, é dada aos colaboradores a oportunidade de pronunciarem e se terem um acompanhamento e aconselhamento contínuo, o que se alinha com a ideia defendida por Chiavenato (2015) que apela à importância desta gestão de desempenho no sentido de supervisão e avaliação como forma de contribuir e incentivar para a aprendizagem contínua, para o desenvolvimento e para a autogestão do tempo e do trabalho.

Assim, é possível concluir que os colaboradores da UCCI reconhecem a importância da AGD, por meio destas 11 dimensões e que, tal como refere Chiavenato (2015), é através delas que AD funciona como um processo efetivo e eficaz na motivação dos colaboradores.

Relativamente à questão colocada à diretora técnica sobre a importância das práticas de gestão de pessoas, foi possível concluir que elas são importantes, principalmente neste tipo de organizações de prestação de serviços, pois é uma organização que trabalha com e para

peçoas e, nesse sentido, torna-se fundamental a boa e justa gestão das mesmas, tal como já havia sido referido por Parente (2010) que salienta que as OSFL dependem inteira e exclusivamente do trabalho de pessoas e é por isso da inteira responsabilidade da organização e do gestor da mesma, a realização, satisfação e motivação dos colaboradores.

A diretora técnica da UCCI finaliza referindo que a AGD seria um fator positivo e que contribuiria para a motivação organizacional, mas que, quando implementada, teria de ser um processo bem gerido e que teria de ser organizado, considerando as oportunidades e fragilidades dos colaboradores. Parente (2010) reforça esta ideia, apontando para a importância de se estruturar estes sistemas de acordo com a estratégia da organização e afastando-se do risco de cair numa avaliação meramente burocrática.

Em relação à verificação das cinco hipóteses delineadas, foram confirmadas três (H2, H3 e H4) e recusadas duas (H1 e H5). Podendo concluir que os colaboradores da UCCI não priorizam os fatores intrínsecos aos fatores extrínsecos, no que toca à sua motivação; a avaliação de desempenho, enquanto ato isolado, é identificada como um fator motivador; a avaliação e gestão de desempenho é um processo importante; a avaliação e gestão de desempenho, enquanto processo, é identificada como um potencial fator motivador; e que não existe evidências estatísticas de que as características sociodemográficas dos colaboradores influenciem a perceção sobre a importância da avaliação e gestão de desempenho. Desta forma, pode afirmar-se que os objetivos estabelecidos foram alcançados.

Assim, considera-se que a presente investigação contribuiu para reforçar o princípio de que a prática de gestão de pessoas tem um papel importante na motivação organizacional de colaboradores que exerçam funções em unidades sociais. Tal como visto, estas organizações dependem exclusivamente de pessoas e o seu sucesso depende do bem-estar e motivação das mesmas. A avaliação e gestão de desempenho surge como uma boa solução, possibilitando um ambiente de trabalho mais favorável, em que trabalhadores se valorizem e saibam que são valorizados pela organização.

Ressalta-se, então, a importância dos resultados obtidos nesta investigação para a comunidade científica, que tem demonstrado uma preocupação crescente acerca da importância das práticas de gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores. Também para a área do Serviço Social, permitiu enriquecer e acrescentar conhecimento, uma vez que um número

considerável de gestores de pessoas, de unidades sociais, terão a sua formação base nessa mesma área.

• LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Por fim, importa ainda esclarecer algumas limitações com que esta investigação se enfrentou, apresentando algumas sugestões de melhoria e/ou continuidade:

A recolha de dados foi realizada, em certa parte, através de questionários do tipo fechado, o que impossibilitou a compreensão aprofundada das informações recolhidas. Aquando a análise dos dados, alguns questionários preenchidos demonstraram escolhas interessantes e que precisavam ser explicadas e mais detalhadas. Desta forma, considera-se que a realização de entrevistas em conjunto com o preenchimento dos questionários, traria informação importante para uma compreensão absoluta da questão de investigação.

Outra observação, que surge em forma de sugestão, será a extensão da AGD a outras práticas de gestão de pessoas – seria importante compreender, detalhadamente, a importância que outras práticas têm na motivação e que de forma contribuem elas para colaboradores mais satisfeitos e realizados. Apesar de existirem estudos que abordam todas elas, seria importante especificá-las e compreendê-las, na sua particularidade.

Salienta-se também a importância de se compreender melhor esta motivação. Foi possível perceber ao longo do estudo, da teórica à prática, que estas organizações (as OSFL) dependerão, em grau superior, da motivação e do bem-estar dos seus colaboradores. No entanto foi possível perceber também que essa motivação, neste tipo de organizações, é algo mais complexo de se alcançar. Sugere-se a investigação mais aprofundada sobre essa motivação, bem como os seus fatores.

E, por último, destaca-se para o facto da presente investigação ter atravessado uma fase pandémica, numa altura em que ainda não tinha sido possível a delimitação da população do estudo, o que impossibilitou o contacto com as instituições. Reforçando que, com a presença da pandemia, muitas instituições não demonstraram abertura para o estudo, recusando a sua participação. Esta situação dificultou a recolha de dados.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, H., Orgambídez-Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (2013). *Manual do comportamento organizacional*. Lisboa: Silabas & Desafios.

Alves, M. (2016). *Avaliação de desempenho – uma ferramenta de gestão*. Lisboa: Escolar Editora.

Bell, J. (2008). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bergamini, C., & Beraldo, D. (1988). *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa* (4ªed.). São Paulo: Editora Atlas.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ªed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Braga, J. (2019). *A avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores dos SASUM: Um olhar sobre o SIADAP*. Dissertação apresentada à Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho para a obtenção do grau de mestre em Estudos de Gestão, orientada por Regina Leite.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho – o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.

Camara, P. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (4ªed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora RH.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ªed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Carvalho, C. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Relatório de Estágio Curricular apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de mestre em Marketing, orientador por Teresa Carla Oliveira e Célia Carrasqueiro.

Carvalho, J. (2013). *Planeamento estratégico* (2ªed.). Porto: Vida Económica – Editorial, SA.

Carvalho, J. (2011). *Gestão de Empresas* (2ªed.). Lisboa: Edições Silabo.

Carvalho, J. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico - “Saber-fazer” da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.

Ceitel, M. (2007). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In Caetano, A., & Vala, J. (org.), *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas* (3ªed.) (pp. 325-355). Lisboa: Editora RH.

Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* (10ªed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Chiavenato, I. (2000). *Administração: Teoria, Processo e Prática* (3ªed.). São Paulo: Makron Books.

Chipongue, S. (2018). *A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores: estudo de caso no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola*. Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, orientada por João Fernandes de Sousa Mendes, Lisboa.

Coutinho, C. (2014). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ªed.). Coimbra: Edições Almedina, S.A.

Costa, M., & Costa, M. (2017). *Método de pesquisa*. Rio de Janeiro: Vozes.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ªed.). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ªed.). Lisboa: Edições Silabo.

Dias, S., & Gama, A. (2019). *Introdução à Investigação Qualitativa em Saúde Pública*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.

Duarte, G. (2011). *Dicionário de Administração e Negócios*. Kindle BookBr: Edição Digital.

In

<https://books.google.pt/books?id=s48Wk4Nj5EoC&pg=PT700&dq=gest%C3%A3o+por+objetivos&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwi1zOj6tKboAhWFolwKHRChBhwQ6AEIVDAF#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20por%20objetivos&f=false>

Drucker, P. (2009). *O essencial de Drucker* (2ªed.). (Trad. Catarina Espadinha). Lisboa: Actual Editora.

Druker, P. (1994). *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Book.

Ferreira, A., Martinez, L, Nunes, F., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: Editora RH.

Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Lisboa: LUSOCIÊNCIA.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2005). *O inquérito*. Lisboa: Celta.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizações – Comportamento, Estrutura e Processos* (12ªed.) (Trad. Suely Sonoe Murai Cuccio). São Paulo: McGraw-Hill.

Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ªes.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.

Hérbert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2013). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas* (5ªed.). Lisboa: Rolo & Filhos – Artes Gráficas, Lda.

Hill, M. & Hill, A. (2009). *Inquérito por questionário* (2ªed.). Lisboa: Edições Silabo.

Jonker, J., Pennick, B., & Morgado, P. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Económicas*. Lisboa: Edições Almedina, S.A.

Lopes, J. (2016). *O fazer do trabalho científico em Ciências Sociais Aplicadas*. Recife: Ed. Universitária da UFPE.

Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com SPSS Statistics* (5ªed.). ReportNumber: Pero Pinheiro.

Mações, M. (2017). *Da Gestão Tradicional à Gestão Contemporânea*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora.

Macorni, M., & Lakatos, E. (2008). *Metodologia do trabalho científico* (7ªed.). São Paulo: Editora Atlas.

Mosquera, P. (2007). Integração e Acolhimento. In Caetano, A., & Vala, J. (org.), *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas* (3ªed.) (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.

Moura, E. (2009). *Manual de Gestão de Pessoas – Como melhorar o funcionamento da sua empresa*. Lisboa: Edições Silabo.

Nascimento, G. e Pereira, A. (2015). A gestão e avaliação de desempenho. In Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. e Duarte, H. (coord.), *Gestão de Recursos Humanos para gestores* (pp. 247-306). Lisboa: RH Editora.

Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação – Da interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Económica – Editorial, S.A.

Paludo, A. (2010). *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Parente, C. (2010). Gestão de pessoas nas organizações sem fins lucrativos. In Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (Coord.) (pp. 307-354). *Gestão de organizações sem fins lucrativos*. Porto: Edição Universidade do Porto.

Pereira, J. (2016). *A Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação*. Dissertação apresentada à Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos, orientada por José João Correia Leite Ribeiro.

Peretti, J.M. (2007). *Recursos Humanos* (3ªed.). (Trad. Mário Ceitil). Lisboa: Edições Silabo.

Quivy., R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ªed.). Lisboa: Gradiva.

Rauen, F. (2018). *Roteiros de investigação científica* (2ªed.). Tubarão: Fábio José Rauen.

Reis, F. (2020). *Manual de Gestão das Organizações* (2ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, F. (2018). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, F., & Silva, M. (2014). *Princípios de Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ribeiro, A. (2017) *Gestão de Pessoas* (2ªed.). Lisboa: Editora Saraiva

Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ªed.). Lisboa: Escolar Editora.

Robbins, S., & Judge, T. (2016). *Organization Behavior* (17ªed.). New Jersey: Pearson Education.

Saccol, A. (2009). Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. In *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, (2/2), 250-269.

Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei [SCMVR] (2019). *Relatório de Gestão*. Vila de Rei: Autor. In <http://www.scmviladerei.pt/wp-content/uploads/2020/06/RelaGest2019scmvr.pdf>

Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei [SCMVR] (2010). Regulamento Interno da Unidade de Cuidados Integrados e Continuados Rainha D. Leonor – Unidade de Longa Duração e Manutenção. Vila de Rei: Autor. In <http://www.scmviladerei.pt/wp-content/uploads/2018/03/Regulamento-Interno-UCCI-Longa-Dura%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei [SCMVR] (2010). Regulamento Interno da Unidade de Cuidados Integrados e Continuados Rainha D. Leonor – Unidade de Média Duração e Reabilitação. Vila de Rei: Autor. In <http://www.scmviladerei.pt/wp-content/uploads/2018/03/Regulamento-Interno-UCCI-M%C3%A9dia-Dura%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Santos, J., Erdmann, A., Meirelles, B., Lanzoni, G., Cunha, V., & Ross, R. (2017). *Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos*.

Texto Contexto Enferm, (26/3), 1-9, doi: 10.1590/0104-07072017001590016. In <http://www.scielo.br/pdf/tce/v26n3/0104-0707-tce-26-03-e1590016.pdf>

Silva, E. (2018). *Como fazer uma investigação*. Porto: 5livros.pt.

Sotomayor, A., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações* (2ª ed.). Lisboa: Letras e Conceitos.

Sousa, A. (1999). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Verbo.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ªed.). Lisboa: Escolar Editora.

Tunes, E. (2018). *Formulação do problema de investigação científica e elaboração do projeto de pesquisa*. Brasília: UniCEUB.

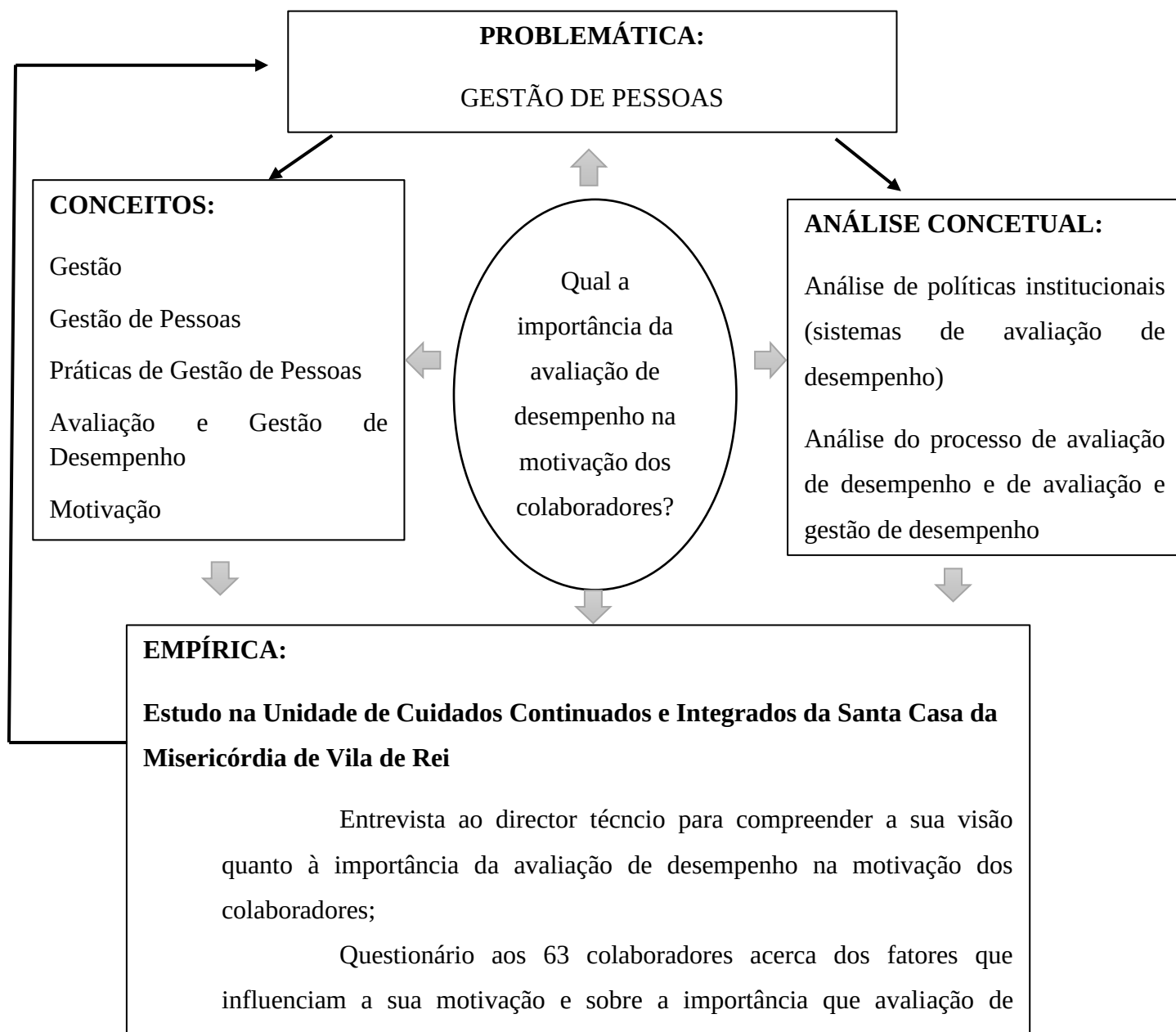
Vilelas, J. (2009). *Investigação - O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Werther, W., & Davis, K. (1983). *Administração de Pessoal e Recursos Humanos* (Trad. Auriphebo Berrance Simões). São Paulo: McGraw-Hill.

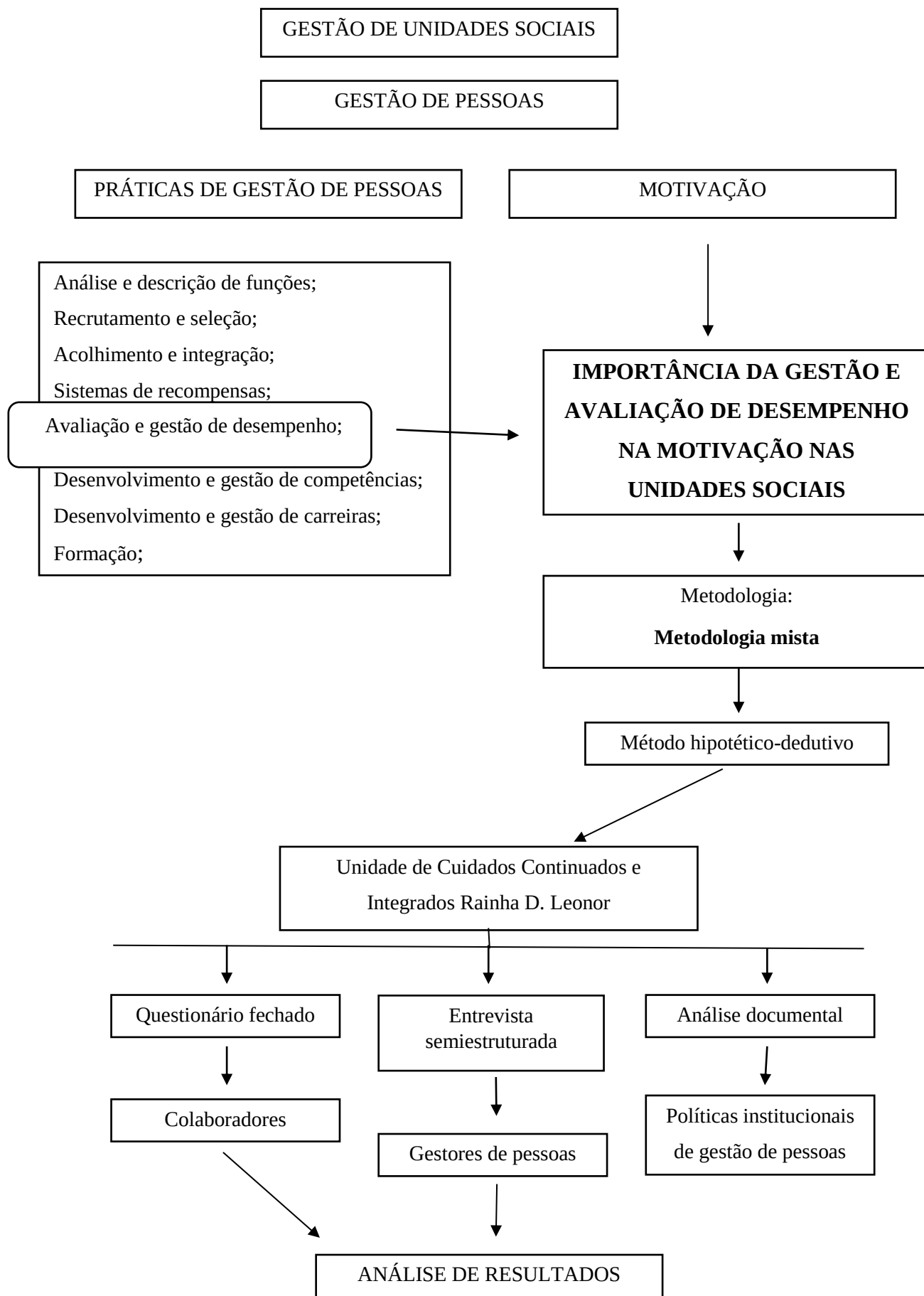
LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro. Diário da República Eletrónico.

APÊNDICE I – QUADRO CONCEPTUAL



APÊNDICE II – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO



APÊNDICE III – PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA A INVESTIGAÇÃO



Exmo. Conselho de Administração da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO PARA INVESTIGAÇÃO

Para os devidos efeitos, solicito a V/Exa. que seja concedido apoio à elaboração da pesquisa conducente à dissertação de Mestrado da aluna desta Diana Mendes Vicente subordinada ao título provisório "A importância da avaliação e gestão de desempenho na motivação dos colaboradores".

A investigação é orientada pela Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis que poderá ser contactada para qualquer esclarecimento adicional pelo e-mail: felipareis2011@hotmail.com ou para a Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias- Instituto de Serviço Social, através do e-mail: servico.social@ulusofona.pt.

Lisboa, 13 de Julho de 2021



Professor Doutor Carlos Diogo Moreira

Director do Instituto do Serviço Social

APÊNDICE IV – GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista enquadra-se no âmbito de uma investigação académica, integrada no mestrado de Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar e objetiva compreender a importância da avaliação de desempenho na motivação dos colaboradores da Unidade de Cuidados Continuados Integrados Rainha D. Leonor.

A mesma destina-se a fins meramente académicos pelo que todas as respostas são anónimas e serão tratadas de forma totalmente confidencial.

Agradeço, desde já, a sua colaboração!

Local: _____

Data: ____/____/____

Hora de início: _____

Hora de fim: _____

GRUPO I: DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Idade: _____
2. Género: _____
3. Habilitações literárias: _____
4. Tempo em que exerce a função: _____

GRUPO II: FATORES DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

5. Na sua perspetiva, quais são os fatores que se destacam como influenciadores da motivação dos colaboradores?
6. De que forma acha que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam a motivação dos colaboradores?

GRUPO IV: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

7. Considera que a gestão e avaliação de desempenho contribui/pode contribuir para a motivação dos colaboradores? Se sim, em que sentido?
8. Na sua perspetiva, qual a importância da gestão e avaliação de desempenho?

Obrigada pela sua colaboração!

APÊNDICE V – MODELO DE QUESTIONÁRIO

O questionário insere-se no âmbito de uma investigação académica, integrada no mestrado de Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar e objetiva compreender a importância da avaliação e gestão de desempenho na motivação dos colaboradores da Unidade de Cuidados Continuados e Integrados Rainha D. Leonor.

O mesmo destina-se a fins meramente académicos pelo que todas as respostas são anónimas e serão tratadas de forma totalmente confidencial.

Obrigada pela sua colaboração!

GRUPO I: FATORES DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

1. Das seguintes opções, seleccione com um **X** o(s) fator(es) que considera ser(em) motivador(es) para realizar um bom desempenho profissional.

FATORES EXTRÍNSECOS	Recompensa salarial	
	Possibilidade de ser promovido/a	
	Boas condições de trabalho	
	Políticas administrativas	
	Segurança no cargo	
	Boa relação entre os colegas	
	Boa relação com o chefe	
FATORES INTRÍNSECOS	Realização e satisfação pessoal	
	Ser reconhecido/a pelos colegas	
	Ser reconhecido/a pelo chefe	
	Responsabilidade	
	Função que exerce na organização	
	Atingir os objetivos que lhe foram propostos	
	Crescimento pessoal	
Nenhuma das opções anteriores		

GRUPO II: AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Mencione com um X, na opção de resposta que considera responder à seguinte questão.

2.1. A avaliação de desempenho é um fator que contribuiu para a sua motivação?

Sim	
Não	
Não sei/ Não respondo	

3. Mencione com um X, em que medida concorda com as seguintes afirmações.

3.1. Acho importante que o meu responsável/avaliador de desempenho:

	1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Nem concordo nem discordo	4- Concordo	5- Concordo totalmente
Assegure um clima de respeito e confiança entre todos os colaboradores.					
Me encoraje a mim e aos meus colegas a assumir responsabilidades.					
Clarifique a função que me compete.					
Estabeleça metas e objetivos claros.					
Demonstre abertura para que esses objetivos sejam acordados entre mim e ele.					
Realize um acompanhamento do meu desempenho e me					

vá dando feedback acerca do que está bem e do que preciso melhorar.					
Desenvolva um estilo de gestão em que todos possam participar.					
Crie um lema de melhoria contínua entre todos os colaboradores.					
Me motive a querer aprender e inovar mais e a desenvolver-me a nível pessoal e profissional.					
Me oriente para a autogestão do meu tempo e do meu trabalho.					
Transforme a avaliação de desempenho em algo positivo, onde eu possa perceber os meus pontos fortes e fracos como oportunidades de crescimento.					

4. Mencione com um X, na opção de resposta que considera responder à seguinte questão.

4.1. Considera que, se os pontos da tabela acima fossem cumpridos, este processo contribuiria para a sua motivação?

Sim	
Não	
Não sei/ Não respondo	

GRUPO III: DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Idade:

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| ☐ | 18 – 25 anos |
| ☐ | 26 – 33 anos |
| ☐ | 34 – 41 anos |
| ☐ | 42 – 49 anos |
| ☐ | 50 – 57 anos |
| ☐ | 58 – 65 anos |
| ☐ | Mais de 65 anos |

2. Género:

- | | |
|--------------------------|-----------|
| ☐ | Feminino |
| ☐ | Masculino |

3. Habilitações literárias:

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| ☐ | Sem escolaridade |
| ☐ | 1º Ciclo (4º ano) |
| ☐ | 2º Ciclo (6º ano) |
| ☐ | 3º Ciclo (9º ano) |
| ☐ | Ensino Secundário |
| ☐ | Curso técnico-profissional |
| ☐ | Bacharelato ou curso médio |
| ☐ | Licenciatura ou superior |

5. Função que exerce:

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| ☐ | Administrativo(a) |
| ☐ | Assistente Social |
| ☐ | Psicólogo(a) |
| ☐ | Animador(a) Socioeducativo(a) |
| ☐ | Enfermeiro(a) |
| ☐ | Auxiliar de Ação Direta |
| ☐ | Auxiliar de Serviços Gerais |
| ☐ | Outro Qual? _____ |