

Maria Serafina Rocha Alves

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E  
MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL:  
ESTUDO DE CASO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CABO -  
VERDIANA**

Tese de Doutoramento em Gestão para  
obtenção do grau de Doutora em Gestão de  
Recursos Humanos, elaborada sob a  
orientação da Professora Doutora Felipa  
Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos  
Reis.



**UNIVERSIDADE  
PORTUCALENSE**

Porto, Setembro de 2015



## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis, minha orientadora, agradeço o apoio, a partilha do saber, a disponibilidade e as valiosas contribuições para o trabalho. A ela devo um agradecimento especial pelo apoio na prossecução deste trabalho e pelo estímulo intelectual que representou a sua orientação.

Sou muito grata a todos os meus familiares pelo incentivo recebido ao longo destes anos e pela compreensão.

À minha amiga Aparecida de Oliveira, muito obrigada pelo apoio e discussão de ideias, mas também pelo incentivo permanente.

O meu profundo agradecimento a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

## RESUMO

O processo de mudanças que vêm acontecendo no mundo contemporâneo alcança, inevitavelmente, o sector público. A busca de uma nova gestão pública, que procure prestar serviços ao cidadão com qualidade e eficiência tem sido o alvo a ser alcançado pelo Estado contemporâneo, sendo por isso estratégico o estudo das pessoas dentro das organizações públicas.

A adopção de uma gestão pública focada na qualidade requer mudanças na cultura organizacional, exigindo principalmente motivação, que conduz ao esforço, dedicação, persistência e comprometimento.

Para enfrentar os desafios do novo milénio, as organizações terão que pensar mais nas pessoas e sobretudo, preocupar-se mais em criar estímulos que motivem os colaboradores para alcançarem tanto os objectivos da organização quanto os objectivos pessoais de cada um porque não adianta obter lucro e produtividade se a organização não desenvolver políticas e práticas que privilegiam o ser humano.

Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e actividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Com o presente trabalho pretende-se investigar a motivação como uma ferramenta para alcançar a produtividade e a excelência no desempenho das actividades na Administração Pública cabo-verdiana e em que medida as práticas de gestão de Recursos Humanos contribuem para a motivação.

Para alcançar o objectivo deste trabalho, fez-se uma pesquisa bibliográfica sobre a Administração dos Recursos Humanos e sobre as diversas teorias relacionadas com a motivação para o trabalho nas organizações.

Utilizou-se o método inquisitivo baseado num questionário para se obter dados referentes à motivação dos funcionários da Administração Pública.

**Palavras-chave: motivação, gestão de pessoas, desempenho profissional, recursos humanos.**

## **ABSTRACT**

The process of changes that have been taking place in contemporary world reaches undoubtedly to the public sector. The quest for a new public management, that seeks to provide quality and effective services to the citizens, has been the target of contemporary State. Within this framework, the study of people inside public organizations becomes strategic.

The truth is that the adoption of a public management focused on quality requires changes in organization culture, requiring mainly motivation, which leads to efforts, dedication, persistence, and commitment.

In order to meet the challenges of the new millennium, organizations must think more of people and, above all, they must be more concerned with creating incentives that can motivate their collaborators to achieve not only the objectives of the organization but also personal objectives of each individual, since there is no point in gaining profit and having productivity if the organization do not develop policies and practices that focus on the human being.

Motivation implies accomplishment feelings and professional recognition, expressed by means of executing tasks and activities that are sufficiently challenging and meaningful to the job.

This work intended to research motivation as a tool to achieve productivity and excellence in the performance of activities in Cape Verdean Public Administration, and how the practices of human resources management contribute to motivation.

To achieve the aim of this work, a bibliographical research on Human Resources Administration as well as different theories related to work motivation in organizations was conducted.

The inquisitive method was used based upon a written questionnaire aimed at obtaining data referring to motivation of Public Administration workers.

**Key words: motivation, people management, professional performance, human resources.**

## Índice

AGRADECIMENTOS .....	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT.....	5
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....	16
1.1. Objetivos do estudo .....	22
1.2. Esquema conceptual do trabalho .....	26
PARTE 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	28
CAPÍTULO 2 – TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	30
2.1. Teorias motivacionais .....	33
2.1.1. As teorias motivacionais de conteúdo .....	35
2.1.1.1. A Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow.....	36
2.1.1.2. A Teoria ERG, de Clayton Alderfer .....	41
2.1.1.3. A Teoria Bifactorial de Frederick Herzberg .....	42
2.1.2.6. A teoria da contingência de McLelland .....	46
2.1.1.4. O Modelo das Características da Função, de Hackman e Oldham .....	49
2.1.2. Teorias Motivacionais de Processo.....	49
2.1.2.1. A Teoria da expectativa de Vroom.....	50
2.1.2.2. A teoria de estabelecimento de metas de Locke .....	53
2.1.2.3. A teoria da equidade de Adams .....	54
2.1.2.4. ModCO Teoria do Comportamento Organizacional, de Luthans e Kreitner .....	55
2.1.2.5. Teoria X e Teoria Y de McGregor.....	56
CAPÍTULO 3 - MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL .....	60
3.1. Motivação e desempenho profissional.....	64
3.1.1. A Motivação no trabalho .....	67
3.1.2. Motivação como estratégia organizacional.....	69
3.1.3. Motivação e satisfação no trabalho.....	71
3.1.4. Relação entre motivação laboral e perfil motivacional .....	79
3.2. O desempenho profissional.....	89

3.2.1. Gestão de desempenho nas organizações .....	90
3.2.2. Competências e subsistemas de recursos humanos .....	94
3.2.3. Avaliação de desempenho .....	97
3.2.4. O papel da liderança na motivação e desempenho dos colaboradores .....	101
3.2.4.1. Liderança e gestão de equipas .....	107
<b>CAPÍTULO 4 – PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CABO-VERDIANA .....</b>	<b>109</b>
4.1. A importância das pessoas nas organizações.....	112
4.2. Gestão estratégica dos recursos humanos .....	115
Novas Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão de Recursos Humanos .....	121
4.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	123
4.3.1. Implicação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na motivação e desempenho profissional dos colaboradores.....	131
4.3.2. Relação entre práticas de Gestão de Recursos Humanos e resultados organizacionais .....	133
4.4. Comportamentos de alto desempenho .....	136
4.5. A cidadania organizacional.....	138
<b>CAPÍTULO 5 - CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ACTUAL .....</b>	<b>143</b>
5.1. Caracterização do País .....	146
5.2. Evolução dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana.....	151
5.3. Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana .....	156
5.4. Problemas e dificuldades constatados.....	159
5.5. Principais medidas a serem implementadas na Administração Pública com a Reforma do Estado.....	163
5.6. Melhorias e oportunidades esperadas no âmbito da Reforma do Estado .....	172
<b>PARTE 2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>176</b>
<b>CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA .....</b>	<b>178</b>
6.1. Desenho da investigação.....	181

6.2. Tipo de estudo.....	185
6.3. Variáveis .....	187
6.4. Caracterização da população alvo e da amostra .....	189
6.5. Proposições .....	191
6.6. Instrumentos da recolha de dados .....	193
6.7. Tratamento estatístico .....	199
PARTE 3 – DESENVOLVIMENTO .....	203
CAPÍTULO 7 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....	205
CAPÍTULO 8 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	258
8.1. Análise das relações causais .....	260
8.2. Interpretação dos dados .....	262
8.3. Análise dos dados .....	263
8.3.1. Os fatores situacionais e as características estruturais.....	267
8.3.2. Modelos processuais .....	268
PARTE 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	314
CAPÍTULO 9 – CONCLUSÕES .....	316
9.1. Principais asserções para a Administração Pública .....	321
9.2. Sugestões para futuras pesquisas .....	325
9.3. Conclusões .....	326
BIBLIOGRAFIA .....	334
ANEXOS .....	372
ANEXO I - Declaração.....	374
ANEXO II – Questionário.....	375
ANEXO III – Carta aos Inquiridos.....	384
ANEXO IV – Guião de Entrevista aos Gestores de RH da AP.....	385

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow .....	37
Ilustração 2 - A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	44
Ilustração 3 - Os três fatores da motivação para produzir .....	53
Ilustração 4 - Diferentes pressupostos da teoria X e Y.....	57
Ilustração 5 - Processo motivacional .....	74
Ilustração 6 - O modelo básico de motivação.....	78
Ilustração 7 – Desenho da investigação .....	182
Ilustração 8 - Definição da amostra .....	189
Ilustração 9 - Forma de expressar ordenadamente os dados.....	200
Ilustração 10 - Avaliação de Desempenho como fator integrador das práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	303

## Índice de Quadros

Quadro 1- Classificação das Teorias de Motivação.....	35
Quadro 2 - Demandas motivacionais do empregado e perspectivas para a sua valorização por parte da empresa .....	80
Quadro 3 - Correspondência entre motivações de ordem superior e algumas estratégias de motivação laboral .....	84
Quadro 4 - Metas Motivacionais e valores.....	88
Quadro 5 - Implicações das diferentes perspectivas na gestão das pessoas .....	117
Quadro 6 - Dimensões integradas na gestão de recursos humanos .....	120
Quadro 7 - Função: Provimento Área: Recursos Humanos.....	124
Quadro 8 - Função: Capacitação Área: Treinamento e Desenvolvimento .....	125
Quadro 9 - Função: Avaliação Área: Gestão do desempenho .....	125
Quadro 10 - Função: Remuneração Área: Cargos e Salários .....	126
Quadro 11 - Orientação estratégica e práticas de gestão de recursos humanos.....	130
Quadro 12 - Evolução do número de funcionários públicos .....	153
Quadro 13 - Estrutura do emprego por ramo de actividade.....	155
Quadro 14 - Distribuição da amostra por grupo etário .....	201
Quadro 15 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade .....	201
Quadro 16 - Distribuição da amostra segundo o estado civil .....	202
Quadro 17 - Distribuição da amostra de acordo com o tempo de serviço prestado na AP .....	202
Quadro 18 - Distribuição por sexo.....	207
Quadro 19 - Distribuição por idade .....	208
Quadro 20 - Distribuição conforme o estado civil.....	210
Quadro 21- Distribuição segundo o nível de ensino.....	211
Quadro 22 - Distribuição segundo a categoria profissional.....	213
Quadro 23 - Distribuição de acordo com a situação profissional actual .....	214
Quadro 24 - Há quanto tempo trabalha na Administração Pública?.....	216
Quadro 25 - Comunicação entre Direcção e Funcionários .....	217

Quadro 26 - Liberdade de expressão .....	218
Quadro 27 - O chefe aceita as sugestões de mudança vindas dos funcionários .....	219
Quadro 28 - Recebe orientações claras e compreensíveis no seu trabalho.....	220
Quadro 29 - Métodos de orientação para a realização do seu trabalho .....	221
Quadro 30 - Está satisfeito com o seu salário actual?.....	222
Quadro 31 - Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que faz?.....	223
Quadro 32 - Por um salário igual ao que recebe aceitaria proposta privada?.....	224
Quadro 33 - Acha que a Administração Pública remunera adequadamente?.....	225
Quadro 34 - Considera bom o relacionamento entre os funcionários?.....	226
Quadro 35 - Considera seu chefe um bom profissional? .....	227
Quadro 36 - Sente-se respeitado pelo seu chefe? .....	228
Quadro 37 - Tem respeito pelo seu chefe? .....	229
Quadro 38 - Os assuntos importantes são debatidos em equipa? .....	230
Quadro 39 - O seu serviço estimula o trabalho em equipa? .....	231
Quadro 40 - O seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo seu serviço? .....	232
Quadro 41 - O seu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado? .....	233
Quadro 42 - A Administração Pública reconhece os bons funcionários?.....	234
Quadro 43 - Ao iniciar recebeu treinamento para realização da sua função?.....	235
Quadro 44 - A Administração Pública investe em treinamento necessário para o desenvolvimento profissional dos funcionários?.....	236
Quadro 45 - A administração Pública investe em treinamento e desenvolvimento para que o funcionário tenha uma aprendizagem contínua?.....	237
Quadro 46 - O seu serviço oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional? .....	238
Quadro 47 - O treinamento que recebe capacita-o para fazer bem o seu trabalho? .....	239
Quadro 48 - Depois de receber treinamento o seu desempenho profissional melhorou? .....	240
Quadro 49 - Acredita na oportunidade de crescimento na carreira?.....	241
Quadro 50 - Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?.....	242
Quadro 51 - Sente-se seguro em relação à estabilidade do seu emprego?.....	243

Quadro 52 - Os funcionários da Administração Pública sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego?.....	244
Quadro 53 - Como é avaliado pelo seu chefe? .....	245
Quadro 54 - Como avalia o seu desempenho?.....	246
Quadro 55 - A avaliação do desempenho é em função do grau de cumprimento de objetivos previamente negociados? .....	247
Quadro 56 - O seu chefe comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho? .....	248
Quadro 57 - As suas condições de trabalho são satisfatórias?.....	249
Quadro 58 - As condições mencionadas na questão anterior afetam o seu desempenho profissional?.....	250
Quadro 59 - Considera a Administração Pública um bom lugar para trabalhar? .....	251
Quadro 60 - Indicaria um amigo para trabalhar na Administração Pública?.....	252
Quadro 61 - Orgulha-se de trabalhar na Administração Pública? .....	253
Quadro 62 - Indique o principal fator que o motiva a ter um bom desempenho profissional.....	254
Quadro 63 - Indique o principal fator que gera mais insatisfação no seu trabalho.....	256
Quadro 64 - Elementos do Clima Organizacional .....	294

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Emprego em Cabo Verde .....	155
Gráfico 2 - Distribuição por sexo.....	208
Gráfico 3- Distribuição por idade .....	209
Gráfico 4 - Distribuição conforme o estado civil .....	210
Gráfico 5- Distribuição segundo o nível de ensino.....	212
Gráfico 6 - Distribuição segundo a categoria profissional .....	213
Gráfico 7 - Distribuição de acordo com a situação profissional atual .....	215
Gráfico 8 - Tempo de Serviço.....	216
Gráfico 9 - Comunicação .....	217
Gráfico 10 - Liberdade de expressar opinião .....	218
Gráfico 11 - O seu chefe aceita as sugestões de mudança vindas dos funcionários.....	219
Gráfico 12 – Recebe orientações claras e compreensivas no seu trabalho? .....	220
Gráfico 13 - Método de orientação para a realização do seu trabalho.....	221
Gráfico14 – Está satisfeito com o seu salário actual?.....	222
Gráfico 15 – Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que faz? .....	223
Gráfico 16 – Por um salário igual ao que recebe aceitaria a proposta de um privado? 224	
Gráfico 17 – Acha que a Administração Pública remunera adequadamente? .....	225
Gráfico 18 – Considera bom o relacionamento entre funcionários? .....	226
Gráfico 19 – Considera o seu chefe um bom profissional? .....	227
Gráfico 20 – Sente-se respeitado pelo seu chefe?.....	228
Gráfico 21 – Tem respeito pelo seu chefe?.....	229
Gráfico 22- Os assuntos importantes são discutidos em equipa? .....	230
Gráfico 23 – O seu serviço estimula o trabalho em equipa? .....	231
Gráfico 24- O seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo seu serviço? .....	232
Gráfico 25 – O seu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado? .....	233
Gráfico 26 – A Administração Pública reconhece os bons funcionários?.....	234
Gráfico 27 – Ao iniciar recebeu treinamento para a realização das tarefas da sua função? .....	235

Gráfico 28 – A Administração Pública investe em treinamento necessário para o desenvolvimento profissional dos funcionários?.....	236
Gráfico 29 – A Administração Pública investe para que os funcionários tenham aprendizagem contínua? .....	237
Gráfico 30 – O seu serviço oferece oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional?.....	238
Gráfico 31 – O treinamento que recebe capacita-o a fazer bem o seu trabalho?.....	239
Gráfico 32- Depois de receber treinamento, o seu desempenho profissional melhorou? .....	240
Gráfico 33 .....	241
Gráfico 34- Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?.....	242
Gráfico 35 – Sente-se seguro em relação à estabilidade do seu emprego?.....	243
Gráfico 36 – Os funcionários da Administração Pública sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego?.....	244
Gráfico 37 – Como é avaliado pelo seu chefe? .....	245
Gráfico 38 – Como avalia o seu desempenho?.....	246
Gráfico 39 – A avaliação do desempenho é em função do grau de cumprimento dos objetivos previamente negociados? .....	247
Gráfico 40 – O seu chefe comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho? .....	248
Gráfico 41 – As suas condições de trabalho são satisfatórias?.....	249
Gráfico 42- Os factores mencionados na questão anterior afectam o seu desempenho profissional?.....	250
Gráfico 43 – Considera a Administração Pública um bom lugar para trabalhar .....	251
Gráfico 44 – Indicaria um amigo para trabalhar na Administração Pública?.....	252
Gráfico 45 – Orgulha-se de trabalhar na Administração Pública? .....	253
Gráfico 46 – Indique o principal factor que o motiva a ter um bom desempenho .....	255
Gráfico 47 – Indique o principal factor que gera mais insatisfação no seu trabalho ....	257

## **Lista de Siglas**

- AP : Administração Pública
- ARH: Administração de Recursos Humanos
- BDRH: Base de Dados dos Recursos Humanos
- CCO: Comportamento de Cidadania Organizacional
- DGAP: Direção Geral da Administração Pública
- ENG : Escola de Negócios e Governação
- IDH: Índice de Desenvolvimento Humano
- INE: Instituto Nacional de Estatísticas
- PAIGC: Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo Verde
- PALOP: Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
- PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- RH: Recursos Humanos
- TIC's: Tecnologias de Informação e Comunicação
- ZEE: Zona Económica Exclusiva

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**



Cabo Verde é um pequeno arquipélago com apenas 39 anos de existência soberana, situado no Oceano Atlântico, próximo da costa ocidental africana. Tem uma população residente que não chega a meio milhão de habitantes e costuma-se dizer que a sua maior riqueza é o homem. Essa riqueza inclui o residente e o não residente que saiu do país à procura de melhores condições de vida e que constitui a diáspora cabo-verdiana, cujo papel tem sido importante para o seu desenvolvimento.

A escassez de recursos naturais exige o aumento da eficiência das ações públicas como medida fulcral para alcançar o desenvolvimento sustentado e a consolidação da democracia. Este cenário tem levado o Estado a repensar suas estratégias de ação, numa procura permanentemente da melhoria dos níveis de eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas, como forma de garantir aos cidadãos, serviços prestados com competência, qualidade e celeridade. A nova visão do papel do Estado implica o exercício da sua função de regulador e fiscalizador do mercado na busca da redução das desigualdades sociais.

Enquanto país em vias de desenvolvimento, Cabo Verde apresenta condições favoráveis como a estabilidade política, a paz social e a boa governação, conseguidos desde a independência até os dias de hoje. Contudo, por razões que se prendem com a sua história e condições geográficas, continua a enfrentar grandes desafios para a promoção do desenvolvimento social e crescimento económico sustentado.

Constitui preocupação permanente, a forma de organizar e direccionar a ação do Estado, a operacionalização das diretrizes políticas, a celeridade na resposta às demandas dos cidadãos, seu relacionamento com a sociedade, seu processo decisório e a coordenação na implementação das medidas de política, bem como a organização dos métodos e processos de trabalho.

Neste quadro, a qualificação, a flexibilidade e a produtividade, a introdução de novas formas de gestão, nomeadamente de recursos humanos e a procura de reformulação permanente do relacionamento da Administração Pública com os seus colaboradores, são aspetos estratégicos para que o Estado atinja os níveis condizentes com as metas de

aumento da competitividade e inserção no mercado global, em consonância com os objetivos preconizados pela Agenda de Transformação Económica.

Para fazer face aos desafios de desenvolvimento económico e social e às metas acima citadas, a Administração Pública Cabo-verdiana, nos moldes da atual tendência mundial, está passando por uma mudança de paradigma, em que o modelo clássico de administração que se limitava às meras funções burocráticas de controlo da aplicação das normas e regulamentos cede lugar a um modelo de gestão pública baseada na eficiência e nos resultados.

A Agenda da Reforma da Administração Pública foca-se na adequação das competências individuais às novas estruturas do Estado e às missões de cada sector. As funções estratégicas foram reforçadas, refletindo a tendência de modernização, em que a Administração Pública passa a ser um gerador de processos para a prestação de serviços de qualidade ao cidadão/cliente, envolvendo um menor número de colaboradores e uma elevação da qualidade dos serviços prestados.

É importante destacar que em Cabo Verde estão sendo lançadas diversas iniciativas transformadoras, segundo dados da Unidade de Coordenação da Reforma do Estado, tais como: a revisão do marco legal, a reforma da legislação e a introdução de modernas práticas de valorização do funcionário público através da adoção de uma nova política de recursos humanos, do fortalecimento de carreiras estratégicas, da revisão da política de remuneração e da intensificação da capacitação de funcionários, visando promover uma profunda mudança cultural para que o processo de modernização administrativa seja bem-sucedido.

A transformação institucional no sector público envolve necessariamente a elevação do nível dos funcionários públicos, através da mudança de comportamentos e atitudes. Existe uma necessidade premente de desenvolvimento de novas capacidades tanto individuais como institucionais, de modo a garantir a apropriação pelos colaboradores públicos das inovações introduzidas a partir da implementação da Agenda da Reforma do Estado.

*“A mudança de paradigma na Administração Pública Cabo-verdiana requer do pessoal dirigente, técnico e administrativo uma elevação no nível de desempenho profissional, através da aquisição de novas competências que facilitem a concretização de práticas de gestão pública modernas e inovadoras. Assim, para que os objetivos estratégicos governamentais sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz, os recursos humanos da Administração Pública necessitam de conhecimentos, aptidões, competências e atitudes adequadas às funções desempenhadas e alinhadas aos objetivos institucionais”*. Comissão de Qualificação dos Recursos Humanos da Administração Pública, 2007.

A sustentabilidade de um processo de desenvolvimento de capacidades a longo prazo exige diversas componentes, entre as quais, a motivação, o engajamento pessoal e o comprometimento com o processo, fatores essenciais para permitir a apropriação de um plano de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos enquanto ferramenta para a aquisição das novas competências e aptidões requeridas.

O novo serviço público que se pretende elege como um dos seus objetivos primordiais, uma Administração Pública mais próxima dos cidadãos, desempenhando um papel de facilitadora do desenvolvimento económico. Para que isso se concretize, é imprescindível um maior envolvimento dos colaboradores e uma liderança organizacional participada.

As fragilidades dos recursos humanos da Administração Pública Cabo-verdiana tornaram-se mais evidentes com a aceleração do desenvolvimento económico e as ambições da Agenda da Reforma do Estado, ambos requerendo uma melhor performance dos colaboradores públicos.

Para superar as fragilidades detetadas, elaborou-se um plano de qualificação dos recursos humanos da Administração Pública que teve como objetivo responder a dois aspetos principais: reforçar as capacidades institucionais para a implementação da Reforma do Estado e da Administração Pública e adequar as capacidades individuais às novas funções estratégicas definidas como prioridades da Administração Pública, com

ênfase na apropriação de novos métodos, processos e instrumentos modernos de gestão pública.

A promoção de uma estratégia nacional de capacitação dos colaboradores públicos com foco em competências essenciais e transversais permitirá a adequação contínua das competências individuais, às transformações do País e às prioridades da Administração Pública, bem como a apropriação destas novas competências pelas várias instituições governamentais. Isto demanda uma mudança cultural profunda no serviço público, que por sua vez exige uma equipa de dirigentes altamente comprometida e igualmente motivada para a implementação eficaz da Agenda da Reforma do Estado.

Do exposto infere-se que o papel das lideranças deva ser o de assegurar a igualdade de oportunidades a todos os membros das equipas, abordando de maneira eficiente as questões técnicas, económicas e financeiras, bem como as questões sociais e políticas.

Com a Reforma do Estado, pretende-se implementar instrumentos de gestão mais flexíveis que permitam ajustar, com rapidez e eficácia, os recursos humanos disponíveis à constante evolução das necessidades, determinadas em larga medida, pelas demandas da sociedade.

A Administração Pública deverá preparar agentes da mudança, capazes de motivar os colaboradores para um melhor desempenho profissional. Acredita-se que a meta fundamental da liderança deva ser no sentido de viabilizar a implementação de mudanças que façam a diferença. Esta é produzida por líderes e equipas que agem fazendo com que os objetivos propostos sejam alcançados.

Na busca dessa relação de adequação dinâmica e permanente entre os efetivos e as necessidades, vão sendo revistas as soluções normativas que impunham rigidez nos procedimentos e nas decisões e que deixavam a Administração Pública sem margem suficiente de ponderação e sem flexibilidade para a resolução de diversos problemas relacionados com a gestão.

A investigação aconteceu num ambiente em que decorre uma reforma que implicará uma profunda mudança na Administração Pública, que se quer aberta, flexível, inclusiva e produtiva.

Se por um lado muitos colaboradores têm expectativas altas em relação às mudanças em curso, por outro, muitos são reticentes e até resistentes, o que à partida exige uma grande capacidade de comunicação, de modo a reduzir a insegurança das pessoas e as resistências à mudança.

### **1.1. Objetivos do estudo**

Há muito que a motivação é reconhecida com uma ferramenta de grande importância para o desenvolvimento das organizações. Se o grande número de pesquisas desenvolvidas e a vasta literatura publicada indica que nas organizações privadas a motivação é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão de Recursos Humanos (RH), o mesmo não parece acontecer com as organizações públicas.

Antes de debruçar sobre as formas de motivar os colaboradores, reveste-se de grande importância a necessidade de identificar as características peculiares da Administração Pública (AP) que fazem com que a motivação seja uma ferramenta pouco utilizada na gestão de RH, para só então, procurar os mecanismos de motivação mais adequados.

No que diz respeito especificamente à AP cabo-verdiana, em que o capital humano é estratégico para a sustentabilidade do País, desvendar os caminhos e práticas mais adequados, é uma substancial contribuição para o aperfeiçoamento da gestão de RH tendo em vista as metas de desenvolvimento social e crescimento económico.

As práticas de gestão de RH contribuem para a motivação ou desmotivação dos colaboradores, dependendo de como são implementadas. Os gestores devem estar atentos ao facto de que o comportamento humano é complexo e exige uma análise permanente, de acordo com o momento e o contexto em que o indivíduo vive, assim

como é fundamental compreender que métodos são utilizados para influenciar a motivação e como actuam os processos motivadores na AP.

O interesse em conhecer em que medida as práticas utilizadas na gestão de recursos humanos contribuem para motivar ou desmotivar os colaboradores na AP, surgiu a partir das observações no quotidiano e foi aprofundado pelo estudo do tema, em busca de respostas para os inúmeros desafios que se apresentam na prática da gestão de RH na Administração Pública em Cabo Verde.

Assim, como objetivo geral, pretende-se que este trabalho apresente os aspetos mais relevantes sobre a realidade da Administração Pública Cabo-verdiana atual no tocante à motivação dos colaboradores, contribua para a melhor compreensão dos fatores positivos e negativos que influenciam a motivação dos colaboradores, e proponha medidas corretivas que permitam tirar um melhor proveito do potencial dos colaboradores do sector público.

A modernização e o desenvolvimento integrados da AP e da sociedade, bem como o estímulo à criatividade, à inovação, ao espírito de iniciativa e à capacidade de relacionamento são desafios que se colocam para uma efetiva mudança de atitudes, aumentando assim a capacidade das pessoas, a qualidade da resposta aos desafios no ambiente de trabalho e conseqüente aumento da produtividade.

Nos dias atuais, a motivação profissional é uma ferramenta de gestão de RH que deve ser mais amplamente utilizada para promover a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores influenciando diretamente no desempenho e qualidade dos serviços prestados ao cidadão e às instituições.

Na dimensão reformas na Administração Pública, a Agenda da Reforma do Estado propõe por um lado, alterações profundas no sentido de torná-la mais eficaz, apostando no desenvolvimento da capacidade dos seus colaboradores, de modo a permitir-lhe dar respostas mais céleres e de maior qualidade à sociedade. Por outro lado, apresenta práticas de gestão mais modernas e transparentes, que permitirão a igualdade de oportunidades associada a uma maior satisfação profissional.

Isso requer o estabelecimento de critérios bem definidos, que sejam do conhecimento geral, bem como a uniformização de procedimentos em toda a dimensão da organização.

A valorização do colaborador no sector público é condição essencial para que o processo de modernização administrativa tenha êxito, pois a qualidade profissional dos colaboradores e sua motivação são condições essenciais para se alcançar os objetivos preconizados. Não se pode falar em qualidade de produtos e serviços, se aqueles que vão produzi-los não possuem qualidade de vida e satisfação no seu local de trabalho.

A motivação advém da importância que cada colaborador atribui ao seu trabalho, do significado que representa para ele cada atividade desse mesmo trabalho e de como procura o autoconhecimento e a valorização pessoal e profissional na atividade que desenvolve.

No momento de profundas reformas na Administração Pública Cabo-verdiana é fundamental analisar o nível de motivação dos colaboradores e o seu impacto no desempenho profissional, bem como refletir sobre novas medidas que possam elevar a motivação dos mesmos.

Existe um empenhamento maior para se executar programas voltados para a mudança qualitativa e que apontam para uma nova visão da Administração Pública implantada numa base de valores sólida e consistente, torna-se necessário conseqüentemente, modificar as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

A relevância do estudo é a contribuição para a valorização da área de recursos humanos, e para o fortalecimento da capacidade de gestão dos serviços responsáveis por implementar as políticas de recursos humanos na Administração Pública.

O estudo poderá ainda contribuir no âmbito académico para os pesquisadores da área de comportamento organizacional, auxiliando na clarificação das conclusões acerca deste tema.

No aspeto prático pode ainda ser útil para a melhoria do sistema de gestão dos recursos humanos da Administração Pública, apontando práticas mais consentâneas com a nova visão de gestão pública na sua dimensão estratégica, para o desenvolvimento do país.

Para além dos aspetos acima mencionados, o estudo foi desenvolvido no sentido de contribuir para a melhoria das políticas e práticas da gestão dos recursos humanos na Administração Pública cabo-verdiana na perspetiva de melhorar a motivação dos colaboradores de modo a responderem positivamente aos novos desafios e otimizar o desenvolvimento de ações que contribuam para o sucesso da estratégia organizacional.

Assim, definiu-se como objetivos específicos deste trabalho, analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos enquanto fatores que influenciam o estado motivacional dos colaboradores da Administração Pública cabo-verdiana, conhecer as formas de motivação profissional e verificar como as práticas de gestão de Recursos Humanos afetam a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Pretende-se ainda conhecer como as práticas de gestão de Recursos Humanos existentes na Administração Pública são percebidas pelos colaboradores, analisar como os fatores de motivação profissional (treinamento e desenvolvimento profissional, remunerações, condições de trabalho, comunicação, relações interpessoais, entre outros), são aplicados na Administração Pública, discutir em que medida as práticas de Gestão de Recursos Humanos existentes contribuem para a motivação dos colaboradores do sector público e propor alternativas e mudanças necessárias para manter os colaboradores motivados, e, conseqüentemente melhorar o seu desempenho no ambiente de trabalho respetivo.

Devido à complexidade no atual mundo competitivo das organizações tornou-se evidente a necessidade da busca e aplicação de forma estruturada de programas internos de qualificação dos colaboradores e ferramentas de integração intersectorial por parte da Administração Pública, para a obtenção de ganhos qualitativos no clima organizacional, no sentido de fomentar a melhoria nos relacionamentos com os clientes interno e externo.

A Administração Pública tem-se esforçado no sentido de direcionar recursos para a melhoria contínua dos processos, aplicando-se investimentos na capacitação dos RH, em novas tecnologias, equipamentos e inovação. No entanto, constata-se que apesar disso, os resultados não condizem com o objetivo inicial do investimento, continuando a apresentar baixas performances.

Devido aos diversos aspetos que inibem a motivação, frequentemente os colaboradores públicos perdem o interesse, a excelência e a criatividade. A insuficiência dos fatores atrás apontados podem comprometer a competitividade do país no mercado globalizado que requer uma nova mentalidade, novas atitudes e competências e outra forma de pensar e agir, criando modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência, eficácia e consequentemente, maior produtividade.

## **1.2. Esquema conceptual do trabalho**

O estudo está dividido em nove capítulos distintos. O primeiro centra-se no enquadramento do mesmo, nos objetivos da investigação e nas razões que motivaram a escolha do tema.

O segundo capítulo é dedicado à análise das principais perspetivas teóricas sobre a motivação no trabalho e que serviram de suporte conceptual para o presente trabalho.

O terceiro capítulo aborda os aspetos relacionados com a motivação no trabalho e seu impacto no desempenho profissional, bem como as estratégias organizacionais que poderão ser implementadas para manter os colaboradores motivados e com alta performance.

O quarto capítulo aborda as questões relacionadas com as práticas de gestão de recursos humanos, destacando a sua implicação no desempenho profissional dos colaboradores. Neste capítulo aborda-se as práticas adotadas na Administração Pública cabo-verdiana

O capítulo seguinte faz a caracterização da Administração Pública Cabo-verdiana, tendo como base estudos anteriores realizados. Neste capítulo são analisados alguns aspetos da Reforma do Estado em curso, o perfil dos recursos humanos da Administração Pública, bem como os problemas, as dificuldades e o que se espera da reforma.

O sexto capítulo procede à operacionalização do estudo com a discussão dos aspetos metodológicos e a caracterização da população alvo e da amostra em análise. Entre outros assuntos, este capítulo debruça-se sobre o processo de recolha dos dados empíricos, a técnica de recolha de dados, e os procedimentos seguidos para a análise dos resultados.

O sétimo capítulo faz a apresentação gráfica dos dados recolhidos durante a pesquisa descrita no capítulo anterior.

O oitavo capítulo procede à análise dos resultados obtidos a partir da recolha de dados e apresentam-se, igualmente, os fatores de constrangimento e de apoio à motivação e desempenho profissional.

O nono e último capítulo, apresenta as conclusões e as principais contribuições do estudo para o conhecimento nesta área de investigação, bem como os contributos, de natureza mais prática, ao nível da gestão dos recursos humanos nas organizações. O capítulo termina com uma reflexão sobre as limitações do estudo e com a sugestão de pistas para investigações futuras.

## **PARTE 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**



## **CAPÍTULO 2 – TEORIAS MOTIVACIONAIS**

A humanidade está vivendo num mundo em constante transformação, que exige de cada profissional, a capacidade de adaptação permanente às novas circunstâncias e novos paradigmas. Esta adaptação significa a capacidade de adquirir novas competências e de acompanhar a evolução que é requerida a cada colaborador em particular e a cada organização, seja ela de que natureza for, para enfrentar novas exigências pessoais, organizacionais, sociais, laborais, entre outras. Nos tempos atuais, considerados por alguns como a “*era da turbulência*” a capacidade de adaptação às mudanças permanentes, implica a motivação e o desejo de fazer a diferença, bem como a procura de novos caminhos para a resolução dos problemas.

Ser um bom profissional no sentido do cumprimento das normas que regem a disciplina organizacional, não é suficiente no mundo corporativo atual. Para se manter um emprego é necessário não apenas ser disciplinado mas implica também, a capacidade de renovar o próprio conhecimento, de se auto motivar, pois as pessoas motivadas possuem um diferencial que impulsiona o desejo de fazer melhor, inovar, e incentivar os outros a ter uma atitude positiva perante o trabalho.

Segundo Chiavenato (1999, p. 4), “*(...) o contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é vivida dentro das organizações que, por sua vez, dependem dessas para atingirem seus objetivos. Se, por um lado, as pessoas dependem das organizações para a sua subsistência e sucesso pessoal, as organizações, por outro, jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade*”.

Com a chegada da globalização, do avanço tecnológico, do aumento da competitividade, e do processo de automação, a exigência do melhor desempenho dos colaboradores está cada vez maior, o que implica custos de contratação e treinamentos. Por esse motivo, as organizações estão sempre à procura de alternativas que motivem seus colaboradores, com o intuito de proporcionar um melhor clima organizacional e melhor desempenho dos seus profissionais. A motivação no âmbito organizacional está relacionada à qualidade de desempenho e esforços dos colaboradores que constituem a energia que impulsiona a procura dos resultados desejados.

A motivação é fundamental para as organizações por ser o processo responsável pela intensidade, direção e persistência do empenhamento para o alcance de metas. Conhecer meios de manter as equipas motivadas a realizar seu trabalho é encontrar qualidade, sucesso e produtividade.

Devido à intensificação da concorrência e ao ritmo acelerado das mudanças no mercado de trabalho, é indispensável para o sucesso de qualquer organização possuir colaboradores estimulados a alcançar metas para que os objetivos previstos e planeados sejam alcançados.

Uma gestão eficaz pressupõe conhecer as fontes de motivação dos colaboradores, pois o sucesso de qualquer organização envolve, naturalmente, o nível de motivação dos mesmos. As estratégias de motivação laboral são mais eficientes quando correspondem diretamente a metas e valores do colaborador, sendo certo que o conhecimento do seu perfil motivacional permite a concepção e o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, que atendem às necessidades reais de diversos grupos de colaboradores.

O ser humano tem múltiplas necessidades, entre elas, o desejo de auto desenvolvimento e realização, de ter trabalho como sentido da sua existência e autonomia de pensamento. A partir desta constatação, tem início o surgimento da administração de recursos humanos nas organizações que trata o ser humano com as suas múltiplas complexidades. Esta nova abordagem cria nos colaboradores o sentimento de importância, de comprometimento, ambição de crescimento e satisfação em fazer parte de uma organização.

Para analisar os fatores que motivam os trabalhadores da Administração Pública Cabo-verdiana, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre a temática da motivação através das obras de autores tais como Maslow, Herzberg, MacGregor, Vroom, Chiavenato e Robins que servisse de suporte teórico para a referida análise, aplicando a mesmo à realidade atual.

As diversas teorias sobre a motivação humana são complementares e estão interrelacionadas, pelo que nenhuma exclui a outra. Cabe então aos gestores a tarefa de retirar de cada uma, os aspetos que melhor sirvam a cada caso específico, de modo a utilizar esses conceitos para atender às diversas expectativas dos seus colaboradores.

Há ainda a considerar as características culturais dos indivíduos e os valores das sociedades que não são comuns. Há sociedades tais como a norte-americana que cultiva o individualismo, outras tais como as africanas em que o coletivismo e a solidariedade são valores muito desenvolvidos e nas sociedades europeias os valores serão outros.

Assim sendo, a aplicação das teorias motivacionais não deve ser de forma generalizada a todas as culturas nem a todos os indivíduos, uma vez que os valores culturais estão relacionados com os fatores motivacionais.

## **2.1. Teorias motivacionais**

Várias teorias e muitas pesquisas relevantes sobre a motivação humana foram desenvolvidas nos últimos anos. Aqui apresenta-se um conjunto de teorias motivacionais que são o resultado das várias pesquisas realizadas na bibliografia consultada.

As teorias apresentadas a seguir possuem uma visão humana. Estas teorias aplicam-se de forma diferente às distintas visões do homem e da vida, onde as diferenças individuais exercem um papel importante. Elas se complementam e contribuem para um estudo mais abrangente do ser humano.

*“A motivação no trabalho é um fenómeno complexo, determinado por vários factores que se evidenciam em diferentes situações e em diferentes contextos” (Carlotto, 1999, p. 77).*

Porque não existe uma teoria capaz de explicar todas as características da motivação humana, é de fundamental importância compreender essas diferentes preposições

teóricas. Cada indivíduo tem peculiaridades, traços de personalidade, processos motivacionais e preferências próprios.

As Teorias de Motivação estão classificadas segundo dois grandes grupos: as Teorias de Conteúdo e as Teorias de Processo.

As teorias motivacionais de conteúdo são aquelas que satisfazem os motivos. Enquadram-se nessa perspectiva a hierarquia das necessidades humanas de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg, a teoria das necessidades aprendidas de McClelland, entre outros.

As teorias do conteúdo ou hierarquia das necessidades, segundo Neves (2001), baseiam-se no pressuposto de que cada necessidade deve ser suficientemente satisfeita antes do aparecimento da próxima, conforme os níveis na escala proposta por Maslow. À medida que as necessidades do nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, surgem como predominantes, as da categoria imediatamente superior, que passam então, a motivar mais intensamente o comportamento. Estas teorias incidem na procura da explicação dos fundamentos da motivação dos colaboradores, apresentando as necessidades do indivíduo como factor potenciador da motivação humana e afirmam que a conduta é orientada para a sua satisfação.

As teorias motivacionais de processo são as que estão relacionadas com a forma, sendo constituídas pelas seguintes abordagens: teoria da expectativa, teoria da equidade e teoria do estabelecimento de metas. Já as teorias de reforço são formadas pelas que tratam da geração de mecanismos sistemáticos para produzir a mudança de comportamento.

As teorias de processo partem do princípio, que de forma consciente, as pessoas decidem, se realizam ou não, uma determinada atividade. Esta teoria responde à questão: como se desenrola o comportamento motivado? Entende a motivação como um processo de tomada de decisão, em que estão em jogo as percepções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais.

Segundo Adams (1965) se o colaborador percebe que o alto nível de desempenho poderá levá-lo a alcançar suas metas pessoais, dedicará maiores esforços para atingir graus de atuação cada vez mais elevados. Caso contrário, se sua percepção é a de que a probabilidade de alcançar as metas desejadas não é condizente com o esforço a ser despendido, seu desempenho tenderá a decair. Dessas abordagens surge a teoria da equidade.

Estas teorias dividem-se, ainda, em dois grupos: as Teorias Gerais referem-se às aspirações genéricas de qualquer ser humano e que orientam as suas escolhas, e as Teorias Organizacionais que incidem diretamente sobre a motivação no ambiente de trabalho.

**Quadro 1- Classificação das Teorias de Motivação**

<b>Teorias</b>	<b>Teorias Gerais</b>	<b>Teorias Organizacionais</b>
<b>Teorias de Conteúdo</b>	Hierarquia das necessidades Teoria ERG	Teoria Bifactorial Teoria das características da função
<b>Teorias de Processo</b>	Equidade ModCO	Definição de Objectivos Expectativas

Fonte: Cunha, Miguel Pina et al., 2006

### **2.1.1. As teorias motivacionais de conteúdo**

Na opinião de Tamayo (2003), quando se fala de motivação laboral, existem dois grandes conjuntos de teorias motivacionais:

O primeiro compreende as teorias relacionadas com aspetos motivadores do trabalho, denominadas por Katzell e Thompson (1990, apud Tamayo, 2003), como teorias exógenas. Essas teorias focalizam aspetos do trabalho relevantes para valorizar e estimular a pessoa no trabalho. Geralmente, dois conjuntos de aspetos ou fatores são utilizados: o conteúdo do trabalho e as características do ambiente laboral. É evidente

que tais fatores podem ser modificados pela organização por meio das suas estratégias de gestão.

O segundo grupo compreende as teorias relacionadas com as motivações pessoais. São as chamadas teorias endógenas que, segundo Katzell e Thompson (1990, apud Tamayo, 2003), exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado. Tal como consta do quadro anterior, propôs-se uma classificação das teorias desse grupo, utilizando como critérios o conteúdo e o processo da motivação.

#### **2.1.1.1. A Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow**

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis: as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e auto realização. Postulou a existência de uma hierarquia de necessidades apresentando-as na forma de uma pirâmide e, a partir da base, classificou-as das mais básicas até as mais avançadas. Isso significa que, para a maioria das pessoas, há uma ordem de prioridades, a qual pode diferir de indivíduo para indivíduo, dependendo do que cada um considera importante.

Maslow (1970, apud Gade, 2003), defende na sua teoria da motivação uma abordagem na qual declara que o ser humano considerado na sua totalidade, é normalmente insatisfeito e possui uma série de necessidades, tais como: necessidades biológicas, psicológicas e sociais, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica. Nessa escala, uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, por exemplo, a necessidade de segurança, antes que outras, como as necessidades sociais, de estima e auto realização se manifestem.

Segundo Maslow, as necessidades não satisfeitas são os principais motivadores do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas em

relação às mais elevadas. De facto, as pessoas diferenciam-se na hierarquia de prioridades que atribuem à satisfação das várias necessidades e a satisfação de algumas necessidades pode ser instrumental para a satisfação de outras. Ele propôs que os seres humanos nascem com cinco sistemas de necessidades: as fisiológicas (básicas), de segurança, de amor (sociais), de estima e de autorealização, organizados numa hierarquia de inferiores a superiores.

Para Maslow (1954), existem duas classes de necessidades: necessidades primárias (de baixo nível), como as necessidades fisiológicas e de segurança, e as necessidades secundárias (de alto nível), como as necessidades sociais, de estima e auto realização.

**Ilustração 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow**



Fonte: Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

As mesmas estão arrumadas numa pirâmide hierárquica de importância e de influência do comportamento humano:

**Necessidades fisiológicas:** As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do homem enquanto entidade física, nomeadamente as que se referem aos

itens de manutenção do corpo e ao nível de conforto que este experimenta no seu ambiente, tais como alimento, água, oxigénio, sono, sexo, proteção contra os extremos de temperatura, estimulação sensorial e atividade. As necessidades para simples sobrevivência são as mais fortes, ou mais compulsórias; elas precisam ser satisfeitas, até certo ponto, antes que as outras necessidades possam surgir. Se uma destas necessidades não for satisfeita, poderá atropelar todas as outras.

São as necessidades inatas, ou biológicas, sendo sua principal característica a premência. Exige satisfação cíclica e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. São predominantes sobre todas as demais necessidades. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conseqüentemente a direção do comportamento das pessoas fica comprometida.

A satisfação dessas necessidades está diretamente relacionada com a remuneração que o indivíduo recebe pelo trabalho que realiza, uma vez que é o dinheiro que permite a aquisição dos elementos básicos para a sua sobrevivência.

**Necessidades de segurança:** surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A busca de um mundo ordenado e previsível, protegido e seguro são manifestações típicas dessa necessidade e leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, nomeadamente proteção contra: perigo, doença, desemprego, roubo. Quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança.

A necessidade de segurança está vinculada fundamentalmente ao desejo do indivíduo de não correr o risco de ter suas necessidades básicas não satisfeitas no presente ou no futuro. Para além de satisfazer as suas necessidades básicas, o homem precisa de assegurar que elas estarão sempre satisfeitas. Aqui, pode-se incluir as necessidades de estabilidade, ordem e leis que garantam a segurança física.

**Necessidades sociais:** são as necessidades de associação, participação e aceitação e aparecem quando as necessidades mais baixas, fisiológicas e de segurança, estão segundo critérios individuais, relativamente satisfeitas. O ponto alto da satisfação dessas

necessidades consiste na amizade, no afeto e no amor. A falta de adaptação social e solidão resultam da não satisfação das mesmas.

A participação compreende a aceitação ou integração em grupos sociais, tais como: família, igreja e trabalho. É o estágio em que o indivíduo está preocupado em ser aceito e amado por aqueles que o rodeiam.

**Necessidades de estima:** estão relacionadas com a autoavaliação e auto estima, compreendem a auto apreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de *status*, prestígio, consideração.

Após o atendimento das necessidades fisiológicas, de segurança e de participação, aparece a necessidade de estima que é caracterizada pela vontade do indivíduo de sobressair dentro de um grupo social, sendo alvo de respeito e consideração.

Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem gerar sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem conduzir ao desânimo.

**Necessidades de auto realização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia da pirâmide de Maslow. Estão relacionadas com autonomia, independência, auto controle e competência. São as necessidades de cada pessoa realizar seu próprio potencial e desenvolver-se continuamente como criatura humana. Pode ser expressa pelo impulso do indivíduo tornar-se mais do que é, e vir a ser tudo o que pode ser.

Na pirâmide de Maslow, a última necessidade é a de auto realização, que é a que mais caracteriza o ser humano. Nela podem ser enquadradas a busca de auto satisfação, conhecimento, crescimento pessoal no sentido intelectual, moral e psicológico.

As quatro necessidades anteriores a esta podem ser satisfeitas com recompensas externas. Esta, no entanto, só pode ser satisfeita intrinsecamente com o sentimento de realização pessoal, não podendo ser portanto, observada nem controlada por outras pessoas.

Segundo Maslow, a realização profissional está condicionada aos fatores psicológicos do trabalho. Sabe-se que um dos pontos decisivos nessa escolha, que acontece na vida da maioria das pessoas é encontrar aquela atividade que irá auto realizá-la. Para muitos, essa escolha é estritamente limitada a pouquíssimas possibilidades, mas sempre existirá um grau e escolha.

Os fatores de motivação estão relacionados com as necessidades de reconhecimento, isto é, o atendimento das necessidades de nível secundário proposto por Maslow é que efetivamente conduz à motivação do indivíduo. O atendimento das outras necessidades, serve apenas, para impedir a sua desmotivação.

Para Maslow, as necessidades não satisfeitas são os principais motivadores do comportamento humano. Aponta a existência de precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Assim, se as necessidades mais básicas não estiverem satisfeitas, o indivíduo não se sentirá encorajado a procurar a satisfação das necessidades de nível superior. No entanto, satisfeitas as necessidades de um nível, logo surgem as necessidades de nível superior, deixando as de nível inferior de serem motivadoras.

A teoria das necessidades baseia-se no princípio de que os motivos do comportamento humano são intrínsecos ao próprio indivíduo e que sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro de si próprio. Algumas dessas necessidades são conscientes, e outras inconscientes.

Do exposto pode-se deduzir que:

- Uma necessidade satisfeita deixa de ser motivadora;
- As pessoas são afetadas por várias necessidades simultaneamente;
- As necessidades dos níveis mais baixos têm de ser satisfeitas em primeiro lugar;
- As alternativas para satisfazer os níveis mais altos são maiores do que as para satisfazer os níveis mais baixos.

Apesar da simplicidade, a teoria de Abraham Maslow não conseguiu fornecer aos pesquisadores mensurações claras de seus conceitos, e sua teoria não recebeu muita sustentação empírica. Deste modo, o principal valor desta abordagem consiste no facto de ela ser um dos modelos pioneiros de motivação, e precursora das teorias mais modernas no reconhecimento e na identificação das necessidades individuais, com o propósito de motivar o comportamento.

Em contrapartida, pode-se perceber que a teoria de Maslow não leva em conta o altruísmo, as diferenças referentes a cada cultura nem as diferenças nas percepções, isto é, as diferenças individuais.

#### **2.1.1.2. A Teoria ERG, de Clayton Alderfer**

Com o propósito de corrigir algumas das deficiências na hierarquia das necessidades de Maslow, no final da década de 1960, Clayton Alderfer (1969) redefiniu as cinco necessidades hierarquizadas e agrupou-as em três.

A teoria de ERG (do inglês: *Existence, Relatedness* e *Growth*) desenvolvida por Alderfer foi descrita como uma variante da hierarquia das necessidades de Maslow, por causa do agrupamento de categorias pela qual ficou conhecida:

**Existência (E)**, que consiste na realização das necessidades básicas, consideradas por Maslow como fisiológicas, de bem-estar e de segurança;

**Relacionamento (R)**, que reúne as necessidades sociais e de estima;

**Crescimento (C)**, que equivale à necessidade de autorealização, desejo de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Ao contrário de Maslow, Alderfer considera possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis.

Outro aspecto a ser considerado é que para além disso, segundo esta teoria, a motivação da conduta humana não atende a um sentido apenas progressivo, mas também regressivo ou descendente, ou seja, a frustração da necessidade de um determinado nível pode levar a uma regressão da pessoa até uma necessidade de nível inferior.

As três necessidades de Alderfer são organizadas de forma contínua, de acordo com o quanto elas são tangíveis. As necessidades de existência são as mais concretas, pois englobam aspectos físicos. O relacionamento é a necessidade que vem a seguir, porque envolve as pessoas em suas relações sociais, que não são uma manifestação do mundo físico. O crescimento é a necessidade menos concreta, pois não envolve nenhum aspecto físico do ambiente, embora possa resultar em objetos físicos como uma pintura ou um romance.

Assim como Maslow, o conteúdo das necessidades de Alderfer não é muito preciso, particularmente para as necessidades de crescimento, sendo certo que a medida da importância da satisfação das necessidades é de difícil obtenção. Isso dificulta os testes empíricos, pois os conceitos mais importantes da teoria não podem ser medidos adequadamente, devido a sua subjetividade.

### **2.1.1.3. A Teoria Bifactorial de Frederick Herzberg**

Uma segunda teoria baseada nas necessidades humanas foi apresentada por Frederick Herzberg e seus colaboradores (Herzeberg, 1959, apud Murrel, 1977). Eles realizaram estudos mostrando que, à medida que as pessoas amadurecem, algumas necessidades parecem tornar-se mais importantes, como por exemplo a estima e a auto realização. A partir desses estudos, desenvolveram uma teoria de motivação do trabalho que tem amplas consequências para a gestão e para seus esforços na utilização eficiente dos recursos humanos.

A investigação foi originalmente desenvolvida por Herzberg através de uma pesquisa realizada com um número comparativamente pequeno de mecânicos e contadores em

Pittsburgh nos EUA. Empregou a técnica do incidente crítico, administrada por meio de entrevistas semiestruturadas.

Na sequência das entrevistas ele descobriu que quando solicitadas a falar sobre momentos em que se sentiam satisfeitas com o trabalho, as pessoas descreviam fatores tais como realização, promoção, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do próprio trabalho; quando solicitadas a descrever as situações mais insatisfatórias, elas faziam referência a fatores tais como a política da companhia, a supervisão, as relações com os superiores, as condições de trabalho e o salário.

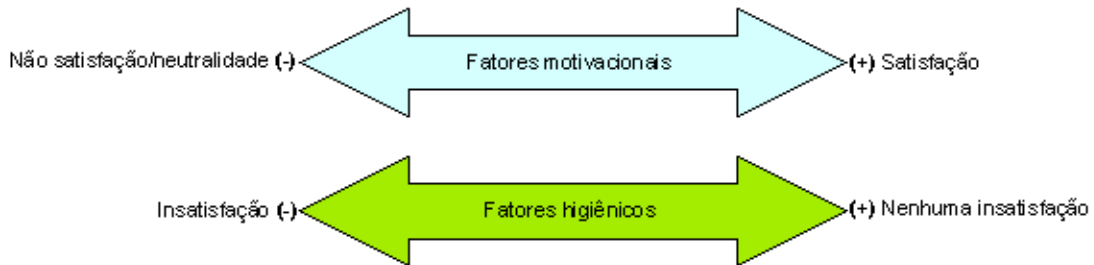
Herzberg concluiu que os primeiros fatores eram motivadores, enquanto os segundos não o eram. Se qualquer uma das condições fosse adversa, causaria um clima de descontentamento, mas, caso as condições fossem boas, não atuariam como elemento motivador.

Com a utilização desse método, Herzberg reduziu efetivamente a hierarquia de necessidades de Maslow a dois fatores, relacionando-se os fatores de higiene às primeiras duas necessidades e os motivadores às últimas três. Por isso a teoria se tornou conhecida como “*factorial/bifactorial*” ou a “*teoria M-H*”.

Frederick Herzberg identificou duas classes diferenciadas de fatores considerados importantes para a orientação do comportamento das pessoas no trabalho, as quais chamou de fatores higiênicos e fatores motivadores.

Os dois conjuntos de fatores não são opostos uma vez que por mais interessante que um trabalho possa ser, um salário baixo ou condições de trabalho insuficientes causarão, apesar de tudo, descontentamento. O oposto também é verdadeiro, ou seja, por melhores que sejam as condições de trabalho, elas não produzirão motivação ou satisfação, que só pode resultar de um trabalho gratificante (Murrel, 1977).

### Ilustração 2 - A teoria dos dois fatores de Herzberg



**Fonte:** Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995

**Fatores higiênicos** são proporcionados pelo ambiente de trabalho. A sua existência apenas previne a insatisfação das pessoas, sendo a sua falta fortemente desmotivadora. Localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham o seu trabalho. Como essas condições são administrativas e decididas pela organização, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas.

Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, segurança, relacionamento com a chefia, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da organização, clima de relacionamento entre a organização e os colaboradores, regulamentos internos, entre outros. São fatores de contexto e situam-se no ambiente externo que circunda o indivíduo.

Também são chamados de fatores de preservação ou manutenção, porque descrevem o ambiente humano e servem para impedir a insatisfação no trabalho. Os fatores de higiene consistem na qualidade das condições de trabalho, supervisão eficiente, política equitativa da organização e administração justa. A ausência desses fatores ou recompensas elimina a satisfação dos colaboradores, ou seja, desmotiva-os. A presença deles mantém os colaboradores bem-dispostos com a organização e com o grupo de trabalho, mas isso não implica necessariamente a sua motivação para o trabalho, uma vez que são vistos basicamente como pré condição para a satisfação, ou seja, o mínimo que eles esperam receber em troca pelo trabalho que realizam.

Tradicionalmente, apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos colaboradores. O trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para conseguir que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário a atribuição de prêmios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho.

As pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos colaboradores e, caso elevem a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos colaboradores. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg apelida-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos, eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Por estarem mais relacionados com a insatisfação, Herzberg também os chama de fatores de insatisfação.

**Fatores motivadores:** foram denominados de “*fatores de motivação*”, por parecerem eficientes na motivação das pessoas para alcançarem realizações superiores. Normalmente trata-se de fatores essencialmente intangíveis, mas que fornecem incentivos que geram satisfação no trabalho, tais como promoção, responsabilidade, trabalho desafiador, reconhecimento, realização, crescimento e desenvolvimento.

Estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivadores estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz, isto é, com o seu desempenho. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, dependendo das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual.

Com isso, perdia-se o significado psicológico para o indivíduo que os executava (tarefas e cargos) e criavam um efeito de desmotivação, provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. Os efeitos dos fatores motivadores sobre as pessoas são

profundos e estáveis. Quando os fatores motivadores são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas, porém, quando são precários, eles evitam a satisfação.

#### **2.1.2.6. A teoria da contingência de McClelland**

Essa teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipa e enfatiza três necessidades que são adquiridas socialmente mediante aprendizagem ao longo da vida: realização, poder e associação. Para McClelland (apud Chiavenato, 2004, p. 241) a necessidade de realização " (...) *é a necessidade de êxito competitivo, de busca da excelência, de realização em relação a determinados padrões e de luta pelo sucesso*".

Traduz-se na busca de orientação para o sucesso, alcance de metas, assunção de riscos calculados e desejo de reconhecimento. É a necessidade de desenvolver-se e de alcançar sucesso.

Para alguns, o sucesso é prioridade, pois, desta forma alcançam a realização pessoal. São pessoas que estão sempre à procura da excelência em tudo o que fazem, de forma a fazer melhor do que já foi feito no passado. Não têm seu foco nas recompensas em si, mas sim, na excelência da execução. Esse impulso é a necessidade de realização.

Segundo McClelland (op. Cit. p. 241), a necessidade de realização está associada à busca do alcance de determinados padrões, de procurar o sucesso, de desejar ser mais eficiente e de resolver problemas e tarefas complexos. A necessidade de poder é o desejo de controlar as pessoas e de influenciar comportamentos. Por último, a necessidade de afiliação é o desejo de ser amado e aceito pelos outros, de criar e manter relações amigáveis e calorosas com outras pessoas.

A partir de pesquisas, McClelland descobre que as pessoas altamente realizadoras se destacam em relação às demais pelo seu objetivo de fazer tudo da melhor forma possível. São pessoas que estão sempre à procura de novos desafios e os problemas são vistos como grande oportunidade de crescimento. Procuram *feedback* rápido sobre seu desempenho, estabelecendo sempre objetivos ousados, porém atingíveis. Procuram

sempre a superação dos obstáculos. Elas não gostam de situações fora de sua área de controle, nem situações cuja probabilidade de sucesso é facilmente perceptível, pois estas não são consideradas desafiadoras. O objetivo é a conquista da satisfação e realização por seus esforços.

A Necessidade de Poder, conforme McClelland (op.cit., p. 242) "*(...) é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas, de fazer com que as pessoas se comportem de uma maneira que não o fariam naturalmente*". É o desejo que as pessoas sentem em ter influência sobre os acontecimentos e sobre os indivíduos. É o desejo de coordenar, controlar e influenciar as outras pessoas. São características inerentes às pessoas que preferem situações competitivas. Dão maior prioridade ao prestígio e a influência do que a eficácia e, é manifesto o interesse pela liderança e pelos sinais de *status*. É a capacidade de influenciar ou mesmo dominar os outros.

Necessidade de Afiliação, segundo McClelland (apud Chiavenato, 2004, p. 242), "*(...) é a necessidade de relacionamento humano, de manter relações interpessoais próximas e amigáveis. Representa o desejo de ser amado e aceito pelos outros*". As pessoas que têm esta característica são voltadas mais para os relacionamentos de partilha, boa convivência e amizades. A ênfase da sua atuação não é na competição, mas sim, na cooperação e compreensão entre os colegas representando a necessidade de estreitar relacionamentos e de ser aceito pelos outros.

Segundo estudos realizados por McClelland, os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação. Uma grande motivação pelo poder pode ser considerada um requisito para a eficácia administrativa.

A partir da classificação dos indivíduos por necessidades dominantes, várias pesquisas foram realizadas. Davis & Newstrom (1992) indicaram que colaboradores orientados para a realização valorizam o trabalho com pessoas tecnicamente capazes e estão sempre dispostas a receber uma avaliação detalhada de seu gestor sobre seu comportamento no trabalho. São também estimuladas por discursos em que a tônica seja a superação de desafios e a busca de excelência. Pessoas com motivação para afiliação

trabalham melhor quando elogiadas por atitudes de cooperação, valorizando trabalhar com amigos. Indivíduos com orientação para o poder buscam criar um impacto em suas organizações, assumindo riscos ao fazê-lo.

Outra consideração importante diz respeito à identificação dos perfis de necessidade associados a um bom desempenho em diferentes sectores do trabalho. A partir dessa identificação, os indivíduos poderiam passar por programas de treinamento, com o objetivo de trabalhar as suas necessidades, ampliando umas e reduzindo outras, o que consistiria em valioso recurso para o desenvolvimento de competências. Por exemplo, um indivíduo com grande necessidade de realização poderá não ser, necessariamente, um bom gestor, pois as pessoas com tal necessidade estão interessadas na eficácia com que trabalham e não em influenciar os outros a ter um bom desempenho.

McClelland concluiu que, em momentos diferentes, as pessoas são influenciadas por necessidades diferentes, de acordo com a situação. Porém, cada indivíduo possui uma tendência mais marcante para uma determinada necessidade, desenvolvida ao longo da vida, a partir da sua história e experiências, que englobam família, escola, religião e cultura na qual cresceu. Tais necessidades, mesmo no adulto, não são fixas e imutáveis, podendo ser aprendidas e desenvolvidas ao longo da vida.

McClelland concluiu ainda que a maioria dos gestores tem níveis importantes de necessidades de poder e por essa razão possuem a tendência de se ajustar melhor às organizações de natureza burocrática.

Um dos méritos da teoria de McClelland é o fato de ter enfatizado a importância do processo de socialização e da cultura na definição de perfis psicológicos mais ajustados às demandas do ambiente de trabalho. Afirma que as pessoas podem ser ensinadas a ter certas necessidades, e estas são adquiridas da cultura de uma sociedade.

#### **2.1.1.4. O Modelo das Características da Função, de Hackman e Oldham**

Segundo Hackman e Oldham pode-se identificar cinco características da função que contribuem para o aumento da motivação:

- **Variedade** - Grau em que a função exige o recurso a competências, atividades e conhecimentos diversificados;
- **Identidade** - Grau de desenvolvimento da tarefa do início ao fim, o que proporciona ao colaborador identificar-se com o que produziu;
- **Significado** - Impacto do trabalho nas vidas dos outros, dentro ou fora da organização;
- **Autonomia** - Nível de independência no planeamento do trabalho e na respetiva forma de execução;
- **Feedback** - Quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançado.

Os autores demonstram que a existência destas características numa função tem a tendência de aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores, bem como a satisfação geral em relação ao trabalho. O modelo das características da função sugere ainda o efeito de variáveis moderadoras tais como necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional, capacidade de respostas às exigências do trabalho e satisfação com o contexto, na relação entre as características do trabalho e os resultados alcançados.

#### **2.1.2. Teorias Motivacionais de Processo**

As teorias centradas no processo procuram compreender e explicar o processo motivacional que determina a direção e a persistência do comportamento. Os constructos mais utilizados são os valores, as expectativas, as intenções e as atribuições.

Katzell e Thompson (1990, apud Tamayo, 2003) defendem que não obstante os enormes progressos alcançados na compreensão da motivação laboral, existe ainda um longo caminho a percorrer, particularmente na aplicação dos conhecimentos adquiridos.

Eles apontam para a necessidade de se “ (...) *prestar mais atenção às diferenças individuais*”. Segundo os autores, as teorias têm focalizado principalmente os determinantes ambientais das atitudes e do comportamento e pouco às disposições, aos interesses, aos valores e às metas do indivíduo que podem determinar os níveis de energia que ele investe no trabalho.

#### **2.1.2.1. A Teoria da expectativa de Vroom**

Segundo Vroom (2000, p. 21), “(...) *o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho está relacionado a dois conjuntos de necessidades. De um lado está o conjunto de necessidades que proporcionam a satisfação no trabalho ou que evitam a insatisfação do colaborador na organização, fatores de higiene como: salários, benefícios, condições de trabalho, segurança, relacionamento interpessoal supervisão e outros e do outro lado está o conjunto de necessidades dos seres humanos que conduzem à motivação e que está diretamente relacionado com a tarefa ou o trabalho, a capacidade do indivíduo de executar determinada tarefa e experimentar o crescimento, desenvolvimento do seu potencial e suas realizações. Os fatores que estimulam o crescimento são: liberdade, criatividade, responsabilidade, inovação, reconhecimento pelas execuções*”.

Victor H. Vroom salienta que a motivação para produzir numa determinada organização é constituída em função de três fatores determinantes, a saber:

**Expetativas:** objetivos individuais e a força do desejo de atingir os mesmos. Estes podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da instituição;

**Recompensas:** a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido a recompensa percebida. Porém, se sua aceitação social pelos outros colegas do grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo como padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nessa situação poderá significar a rejeição do grupo;

**Relação entre expectativas e recompensas:** a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer as suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe a relação entre o nível de produtividade e a recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno.

O colaborador sentir-se-á motivado a colocar muito esforço quando ele acredita que o que está fazendo trará excelentes resultados para a organização, contribuindo para a sua boa avaliação de desempenho, trazendo com isto, excelentes recompensas organizacionais, tais como: bonificações, aumento de salário ou promoção, atendendo, assim, às suas expectativas e metas pessoais.

A Teoria da Expectativa consiste na compreensão dos objetivos de cada indivíduo. Baseia-se na interligação existente entre o esforço e o desempenho de uma determinada tarefa, o desempenho e a recompensa, e finalmente entre recompensa e alcance das metas pessoais. Esta teoria reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas.

É uma teoria cognitiva segundo a qual o desempenho e comportamento das pessoas resultam de uma escolha consciente e racional, em que a motivação da pessoa estará dependente da satisfação das seguintes condições:

Valência x Expectativa x Instrumentalidade = Motivação

Vroom (1970, apud Davis; Newstrom, 1992) explica que a motivação é um produto de três fatores: quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade que o esforço resultará em um desempenho bem-sucedido (expectativa) e a estimativa de que aquele desempenho resultará no recebimento de recompensa (instrumentalidade).

A valência consiste no valor que cada indivíduo atribui às várias recompensas do trabalho. Para aumentar a valência é necessário que o mesmo compreenda o valor dos possíveis retornos e recompensas. Por exemplo, se um colaborador deseja fortemente uma promoção, então essa promoção tem alta valência para aquele colaborador. A valência de uma recompensa é única para cada colaborador, está condicionada à sua experiência e pode variar substancialmente durante um período de tempo, uma vez que, quando necessidades antigas são satisfeitas, outras novas emergirão.

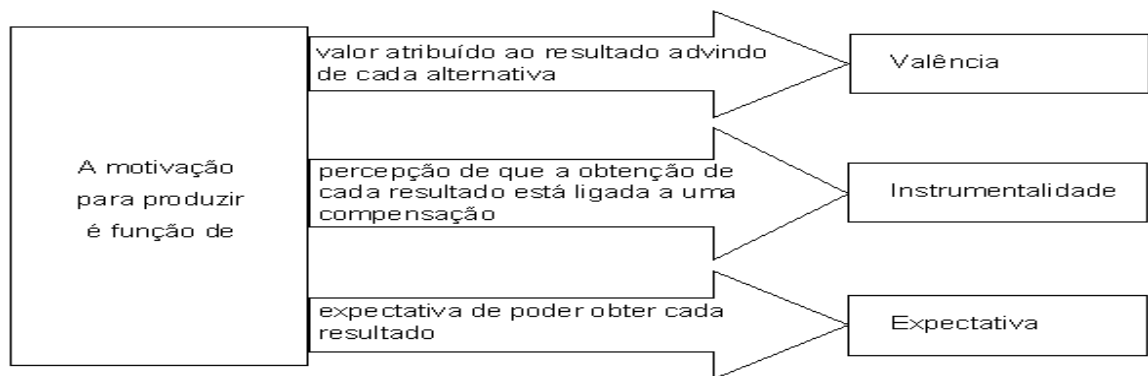
Segundo Davis & Newstrom (1992), é importante compreender a diferença entre as implicações dos modelos de motivação baseados nas necessidades e a ideia de valência dentro do modelo da expectativa. No primeiro tipo, amplas generalizações são utilizadas quando um grupo de colaboradores pode ter os mais fortes impulsos ou as mais importantes necessidades satisfeitas. No modelo da expectativa, os gestores devem juntar informações específicas sobre as preferências de um colaborador referente a um conjunto de recompensas e continuar a monitorar as mudanças em relação a essas preferências.

Desde que as pessoas possam ter preferências positivas ou negativas por um determinado resultado, a valência pode ser tanto negativa como positiva. Quando uma pessoa prefere não atingir um resultado em lugar de chegar a ele, a valência é negativa.

A expectativa baseia-se na probabilidade esperada pelo indivíduo de que o seu esforço no trabalho será seguido por determinado desempenho na tarefa. Para aumentar a expectativa é necessário que a pessoa se sinta capaz de alcançar o nível desejado de desempenho.

A instrumentalidade é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que determinado desempenho alcançado o levará a obter recompensas no trabalho. Para aumentar a instrumentalidade é necessário que a pessoa compreenda e confie que as recompensas virão como decorrência do desempenho conseguido. Nesta fase o colaborador pode fazer outro julgamento subjetivo a respeito da probabilidade de que a organização valorize o desempenho e administre recompensas em bases incertas. Se um colaborador vê que as promoções estão baseadas nos dados da avaliação de desempenho a instrumentalidade será altamente classificada. Todavia, caso as bases dessas decisões não estejam claras, uma baixa estimativa será feita.

**Ilustração 3 - Os três fatores da motivação para produzir**



Fonte: Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo, Atlas, 1995.

Por considerar os seres humanos muito calculistas nos seus procedimentos de tomada de decisão, esta teoria é severamente criticada, uma vez que assume que a motivação é um processo de escolha racional e consciente.

### **2.1.2.2. A teoria de estabelecimento de metas de Locke**

A teoria do estabelecimento de metas, desenvolvida por Locke no final da década de 60, indica que a principal fonte de motivação no trabalho está baseada na necessidade que as pessoas possuem de ter objetivos claros e diretrizes bem definidas, uma vez que a intenção principal dos colaboradores é o de trabalhar em direção a uma meta. Essa

teoria afirma que a motivação e o desempenho são maiores quando os indivíduos trabalham com objetivos, metas e diretrizes claras e específicos (Locke, 1960, apud Casado, 2002).

O mesmo autor declara que metas difíceis, quando aceites, estimulam um melhor desempenho do que metas fáceis quando impostas. As metas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis e definidas com a participação dos colaboradores. Quando os mesmos participam do estabelecimento de suas próprias metas, seu empenhamento e conseqüente desempenho será ainda melhor. Embora não haja evidências conclusivas, a participação realmente encoraja os colaboradores a fixar e aceitar metas mais difíceis. Três outros fatores influenciam na relação metas/desempenho: comprometimento com a meta, a auto eficácia adequada e cultura nacional.

O alcance dos objetivos está intimamente ligado ao comprometimento com as metas estabelecidas e à convicção que o colaborador possui de que é capaz de executar o conjunto de tarefas direcionadas para a consecução dos mesmos. A teoria do estabelecimento de metas é condicionada pelos aspetos culturais.

Esta teoria baseia-se no efeito motivador da existência de objetivos. No entanto, a aceitação dos objetivos e a participação na definição dos mesmos por parte dos colaboradores, o *feedback* sobre o trabalho desenvolvido e a existência de recompensas são condições essenciais para o sucesso da definição de objetivos.

A mais importante conclusão desta teoria refere-se ao facto de que os objetivos mais eficazes são os que combinam um conjunto de características reunidas no acrónimo *SMART*, isto é, os objetivos têm que ser específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), alcançáveis (*agreed*), realistas mas difíceis (*realistic*) e com prazos (*timed*).

### **2.1.2.3. A teoria da equidade de Adams**

Segundo Davis & Newstrom, (1992), a maioria dos colaboradores está preocupada com

outros aspectos para além de ter suas necessidades satisfeitas. Eles também querem que o sistema de recompensas seja justo. Esse aspeto da justiça aplica-se a todos os tipos de recompensas, psicológicas, sociais e económicas, e torna a tarefa do gestor, com relação à motivação, muito mais complexa.

A teoria da equidade de J. Stacy Adams afirma que os colaboradores tendem a avaliar o grau de justiça na atribuição de recompensas, comparando os *inputs* e as contribuições relevantes no trabalho com as recompensas que recebem, e nessa comparação tomam outras pessoas como referência. A comparação é feita, não só com os colegas de trabalho, como também colaboradores de outras instituições na comunidade e na sociedade da qual fazem parte. Essas comparações servem para definir iniquidade que pode acusar uma reação das pessoas no sentido de tentar eliminá-las.

A teoria da equidade numa organização é um sistema de contribuições e de recompensas: as pessoas contribuem para a organização por meio de seu trabalho e recebem recompensas da organização.

De acordo com Cavalcanti et al. (2006), a teoria da equidade ajuda a entender uma disfunção grupal chamada ociosidade social, que ocorre quando as pessoas dedicam menos esforços ao trabalhar coletivamente do que individualmente. Uma explicação possível é a dispersão de responsabilidade, pelo fato de que a contribuição de cada um, isoladamente, não pode ser medida. Outra explicação pode ser a busca da equidade, pois se os membros do grupo acreditam que os outros não se dedicarão adequadamente, podem procurar estabelecer a equidade reduzindo seu esforço.

#### **2.1.2.4. ModCO Teoria do Comportamento Organizacional, de Luthans e Kreitner**

Esta teoria realça as causas externas do comportamento, defendendo que o comportamento é consequência de estímulos e reforços. Define quatro tipos de reforços

que podem ser usados para aumentar a probabilidade de ocorrência de alguns comportamentos e para enfraquecer outros:

- Reforço Positivo - recompensa oferecida se o comportamento da pessoa for o pretendido;
- Reforço Negativo - remoção de algo indesejável para alterar o comportamento. Faz com que haja a preocupação de tentar fugir antecipadamente daquilo que provoca ou ocasiona esse reforço, pela eliminação de um estímulo;
- Extinção - retira-se um reforço positivo, de forma a corrigir/extinguir o comportamento indesejável;
- Punição - proporciona consequências negativas a um comportamento indesejável de forma a diminuir a sua frequência ou até eliminá-lo.

#### **2.1.2.5. Teoria X e Teoria Y de McGregor**

Douglas McGregor (apud Robbins, 2004, p.153) propôs duas opiniões distintas sobre a natureza dos seres humanos; Teoria X que considera os colaboradores sob a ótica negativa e a Teoria Y que considera os colaboradores sob a ótica positiva. Na realidade, o tratamento que os gestores destinam aos colaboradores depende da forma como os mesmos são rotulados.

Baseou-se na hierarquia de necessidades de Maslow e, especialmente, no conceito de auto realização e na concepção de que a pessoa é um sistema orgânico e não mecânico, sendo, portanto, motivada por natureza. Os insumos que o ser humano recebe (sol, alimento, água etc.) são transformados por ele em “produtos” de comportamento; esse comportamento é influenciado pelas relações entre o “eu” orgânico e o meio ambiente. Esse relacionamento liberta a energia que seria a motivação. Os sistemas mecânicos têm de ser ativados (motivados) de fora, o relógio, por exemplo. Para McGregor, se um sistema orgânico (pessoa) não possui motivação latente, dentro de si, é porque está morto.

Ele sugere que, assim que a pessoa se sinta razoavelmente libertada da necessidade de usar a maior parte de sua energia para satisfazer suas necessidades fisiológicas, de segurança, participação social e estima, ela naturalmente, procurará a satisfação de suas necessidades (superiores) de auto realização. Desse modo, a pessoa terá mais:

- Auto controle e participação no planeamento do próprio trabalho;
- Utilização plena (e desenvolvimento) do talento e aptidões, conhecimentos e experiências;
- Auto-respeito;
- Sensação de responsabilidade pelo sucesso do trabalho que executa.

Os colaboradores, quer estejam motivados ou não, funcionam inevitavelmente dentro de uma organização. Os meios pelos quais as necessidades são satisfeitas não se materializam sem uma fonte de origem; eles são fornecidos por uma organização (Murrel, 1977). A proposta que liga as necessidades de Maslow à realidade foi apresentada por McGregor nas teorias X e Y. Na sua exposição puramente teórica, McGregor equipara a Teoria X a um estilo de gestão em que se parte do princípio que as pessoas são indolentes, não gostam de trabalhar e evitam o trabalho, sendo preciso instigá-las para que sejam produtivas. Em contraste a Teoria Y, que deve muitíssimo a Peter Drucker (1950), que pressupõe uma necessidade psicológica de trabalhar, de querer triunfar e de aceitar responsabilidades.

A Teoria X sustenta que as pessoas são intrinsecamente sem motivação e que o trabalho é desagradável para a maioria delas. Refere-se à maioria das pessoas como pouco ambiciosas, pouco criativas e que necessitam ser supervisionadas de perto. Sustenta que todo o controlo que possa ser exercido sobre os trabalhadores ainda é pouco.

A Teoria Y, por sua vez, expressa a convicção de que o trabalho pode ser algo muito agradável, desde que as condições sejam favoráveis; diz também, que toda pessoa devidamente estimulada pode realizar seu próprio controlo e que o índice de criatividade é alto na maioria das pessoas. Sustenta que as pessoas gostam de realizar um bom trabalho e podem ser dignas de confiança.

#### Ilustração 4 - Diferentes pressupostos da teoria X e Y

##### PRESSUPOSTOS DA TEORIA X Y

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Os seres humanos não gostam do trabalho e o evitarão, sempre que isso esteja ao alcance.</li><li>▪ O ser humano, em geral, prefere ser dirigido a dirigir.</li><li>▪ O ser humano médio tem relativamente pouca ambição.</li><li>▪ As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com própria segurança.</li><li>▪ As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo de certas condições controláveis.</li><li>▪ As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidade e desafios.</li><li>▪ As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.</li><li>▪ A potencialidade intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior pode ser conseguida.</li></ul>

**Fonte:** Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

McGregor (op. cit., 153) aponta quatro premissas negativas da teoria X:

- os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho;
- como eles não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- a maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com trabalho e mostrará pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor apresenta as quatro premissas positivas, sob a teoria Y:

- os funcionários podem ver o trabalho como descanso e lazer;
- homens e mulheres exercerão a auto orientação e auto controlo se estiverem comprometidos com os objetivos;
- a pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar responsabilidades;

- a habilidade de tomar boas decisões está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gestores.

Essas teorias são fundamentais para a questão da motivação no ambiente de trabalho, porque mostram como os gestores consideram seus colaboradores e como atuam sobre eles, baseados em suas próprias convicções. McGregor descreve dois tipos básicos de crenças ou convicções que os gestores costumam ter sobre a natureza humana e que os influenciam na seleção e na prática de determinado estilo de liderança, modelo organizacional, sistemas de controle e políticas de recursos humanos dentro da organização.

Ao expor a sua teoria, McGregor não esperava que os gestores escolhessem um dos modos, X ou Y, para dirigir a sua equipa. Apresentou simplesmente, o que segundo ele, são os dois extremos de convicções sobre a natureza humana que, de certo modo, influenciam no padrão de liderança, variando do estilo autoritário ao estilo democrático e participativo. A forma do gestor conduzir os colaboradores dependerá do conceito formado em relação à sua equipa de trabalho.

Perante as várias teorias estudadas no âmbito desta temática, pode-se dizer que o desempenho dos colaboradores está intimamente associado à motivação e por conseguinte à sua satisfação e bem-estar. No entanto, não se deve ignorar que diferentes pessoas são motivadas por circunstâncias distintas, cabendo ao responsável pelos recursos humanos conhecer os fundamentos da motivação humana, com base nos quais possa sugerir e implementar as modificações necessárias que assegurem elevados níveis de motivação, otimizando o talento disponível e maximizando o retorno para a organização.

## **CAPÍTULO 3 - MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL**



O processo que envolve a motivação organizacional é um processo cíclico, contínuo e move-se em direção a um determinado propósito da organização, que é integrado aos demais processos, funcionando assim, como um catalisador à consecução de metas.

O alcance de metas pré-definidas é um desafio que se impõe a cada organização e para atingí-las, a mesma deve contar com o desempenho de seus colaboradores na procura de estratégias para lidar com a pressão do tempo que escasseia e com equipas cada vez mais reduzidas.

Um dos maiores desafios do gestor é contribuir para motivar os colaboradores, fazê-los decididos, confiantes e comprometidos a alcançar os objetivos propostos, estimulá-los o suficiente para que sejam bem-sucedidos através do seu trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o gestor possa realmente contar com a colaboração incondicional das pessoas.

As pessoas são de fundamental importância, pois é através delas que o gestor consegue atingir os objetivos da sua área. Assim, a função do gestor consiste em dirigir a aplicação dos recursos humanos e materiais por meio de unidades estruturadas, atuantes e capazes de atingirem seus objetivos, bem como proporcionar satisfação aos que trabalham, mantendo-os realizados e com moral elevada.

É importante ressaltar que não há como impor a motivação, pois ela está ligada ao desejo de transmitir um impacto positivo. Por meio das conquistas individuais de cada colaborador, a organização pode alcançar sua finalidade e transformar a motivação individual em fonte de motivação coletiva, garantindo assim um bom desempenho da organização e um maior comprometimento dos colaboradores.

Cada colaborador possui interesses, necessidades e desejos internos ou externos, fisiológicos ou psicológicos que são diferentes, pois as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos, e através de estímulos esses indivíduos tornam-se motivados, empenham-se em atividades que os conduzem a alcançar um determinado objetivo.

Com base na gestão estratégica dos recursos humanos, a gestão de desempenho constitui uma ferramenta importante para a identificação das competências, tanto organizacionais como individuais.

Na chamada “*era do conhecimento*”, as organizações têm uma grande preocupação com a motivação dos seus colaboradores. Diante das constantes mudanças tecnológicas e da necessidade de atualização dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas o seu maior ativo intangível. É por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes que as organizações têm atingido vantagem competitiva, gerando a competência necessária para que se mantenham ativas num ambiente onde a concorrência está cada vez mais acirrada. Colaboradores motivados apresentam melhores resultados, pois a motivação tem relação direta com o desempenho.

Reconhece-se contudo, que o homem é um ser complexo e que apresenta um comportamento variado, divergindo nas suas necessidades de indivíduo para indivíduo. Assim, torna-se necessário obter informações que permitam melhorar a motivação dos colaboradores.

Da mesma forma que as necessidades variam entre os colaboradores, também variam para um mesmo colaborador ao longo do tempo, o que torna ainda mais difícil a padronização de estímulos, como defendem as teorias comportamentalistas. O estímulo que hoje motiva pode ter efeito nulo no futuro ou até mesmo inibidor da motivação.

É também a escala pessoal de valores que determina o comportamento motivacional dos colaboradores. A procura de satisfação está ligada às características da personalidade, fazendo com que cada um tenha um tipo específico de percepção e de interação com o ambiente organizacional. Essa percepção e essa interação são fatores fundamentais para a motivação intrínseca de que cada um é portador.

Robbins (2005, p. 152):

*“ A visão de uma alta necessidade de realização que age como um motivador interno pressupõe duas características culturais: a disposição*

*para enfrentar um grau moderado de riscos e a preocupação com o desempenho”.*

Cabe aos gestores procurar determinar o comportamento motivacional de seus colaboradores e a partir daí manter as condições necessárias para que permaneçam motivados, amenizando o conflito entre os desejos desses e as exigências da organização. É muito importante que as pessoas gostem da organização, do ambiente de trabalho, da atividade que realizam e que tenham uma relação salutar com seu gestor, pois ele é a primeira referência para os colaboradores, de como são percebidos pela organização.

As condições necessárias para que a motivação intrínseca seja mantida podem ser associadas à teoria dos dois fatores de Herzberg, pois motivação envolve condições de trabalho e conforto, modelo de gestão, relações com superiores hierárquicos, uso pleno das habilidades pessoais e delegação de competências. Se a isso for aliado o reconhecimento por parte dos gestores e dos colegas, serão formadas equipas mais produtivas. Esta é uma boa maneira de manter a motivação dos colaboradores, pois perceberão sua contribuição ao trabalho e à organização.

Deve-se ter em conta o facto de que estar ou não motivado também depende da maneira como o colaborador é visto por seu gestor, como mencionou McGregor. Isso tem relevância na medida em que, caso o gestor não considere a importância do significado que cada colaborador dá ao cargo que ocupa ou não se interesse por sua escala pessoal de valores, certamente haverá potencialidades que não serão exploradas de forma adequada.

### **3.1. Motivação e desempenho profissional**

A motivação pode ser definida como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos e refere-se ao desejo de alcançar algum objetivo resultante das necessidades e escolhas de cada indivíduo. Por isso é necessário que os

colaboradores sejam sempre estimulados a crescer e a alcançar metas que sejam motivadoras para a sua realização pessoal e profissional ao mesmo tempo que contribuem para o crescimento e desenvolvimento organizacional.

Os primeiros estudos contemporâneos sobre motivação, tais como o trabalho de Abraham Maslow na teoria das necessidades, as teorias X e Y de Douglas McGregor, indicam que a escola das relações humanas se preocupou apenas em analisar a maior participação do indivíduo no trabalho.

Segundo Chiavenato (2004, p. 63), “(...) *motivação consiste no ato de gerar estímulos capazes de impulsionar a pessoa a agir de determinada forma ou dar origem a um comportamento específico. Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo ou gerado internamente nos processos mentais do indivíduo*”.

Para Gibson et al. (2006, p. 132), “*Motivação é o conceito usado para descrever as forças internas ou externas que atuam no indivíduo para iniciar ou direcionar comportamentos*”. Para este mesmo autor, “*Motivação é um conceito universal que deve ser alinhado com o ambiente e o histórico-cultural. Aquilo que demonstra ser motivador num determinado ambiente ou país pode ser um enorme fracasso nouro ambiente ou nação*”.

De acordo com Bergamini (2006, p. 31) “*Motivação deriva originalmente da palavra movere, que significa mover*”. Para esta autora existem pessoas que são motivadas pela participação, outras são orientadas pela ação e a satisfação no trabalho, existem aquelas que são orientadas pela segurança e por fim existem pessoas que são orientadas pela conciliação.

As pessoas possuem interesses diversos e por isso a sua movimentação para determinada direção ou para atingir um determinado objetivo obedece a razões diferentes.

Para cada tipo de pessoa existem situações que proporcionam grande satisfação no trabalho, nomeadamente a interação com os colegas, o fato de poder usar talentos

personais para o crescimento e desenvolvimento da organização, necessidade de reconhecimento, entre outras.

Com base em Kondo (1994, p.103) motivação é “*O estímulo à vontade de trabalhar das pessoas*”. O autor defende que não existe uma fórmula para superar a falta de motivação dos colaboradores. A motivação depende de vários fatores intrínsecos e extrínsecos havendo por isso a necessidade da utilização de estímulos que realmente impliquem a reação dos colaboradores para que se sintam mais motivados.

O mesmo autor aponta para a necessidade de se ter em conta que cada indivíduo possui características muito próprias, e possui ainda os valores culturais próprios que o diferencia dos outros, quando se fala de motivação. Essas diferenças implicam atuações diversas e uma forma também diferenciada de cada pessoa procurar atingir os seus objetivos. Assim, a motivação pode ser vista como um processo interno de cada pessoa, daí ser difícil poder-se motivar alguém.

Para Vroom (2000, p. 274), “*o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho está relacionado a dois conjuntos de necessidades. De um lado está o conjunto de necessidades que proporcionam a satisfação no trabalho ou que evitam a insatisfação do colaborador na organização, fatores de higiene como: salários, benefícios, condições de trabalho, segurança, relacionamento interpessoal supervisão e outros e do outro lado está o conjunto de necessidades dos seres humanos que levam à motivação e que está diretamente relacionada com a tarefa ou o trabalho, isto é, a capacidade de executar tarefas e experimentar o crescimento, desenvolvimento do seu potencial e suas realizações. Os fatores que estimulam o crescimento são: liberdade, criatividade, responsabilidade, inovação e reconhecimento*”.

Motivação consiste, então, no conjunto de forças internas que mobilizam o indivíduo para a ação, cujo fim é atingir o que pretende como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio. É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Muitos teóricos fazem a distinção entre motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca está associada às recompensas que têm origem na atividade em si, evidenciando que o comportamento é intrinsecamente recompensador. A motivação extrínseca diz respeito às recompensas que não são obtidas da atividade, mas são a consequência dessa mesma atividade, sendo então:

- **Motivação Intrínseca:** Comportamentos estimulados pelo prazer que o trabalho origina na pessoa que o realiza;
- **Motivação Extrínseca:** Comportamentos resultantes da intenção da pessoa atingir determinada recompensa, social ou material, ou evitar alguma forma de punição.

À medida que se tem estilos de vida diferentes e a sociedade amadurece, o valor em relação ao trabalho muda e o trabalho ganha um novo sentido, tornando-se em algo que permite a realização social e profissional e não apenas um simples meio de subsistência.

### **3.1.1. A Motivação no trabalho**

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa.

O efetivo engajamento no trabalho ocorre quando a pessoa percebe que o que ela procura, quer e precisa poderá ser atendido. Neste contexto os desafios servem como estímulo que impelem à realização de novas ações, o que gera a manifestação de talentos, posturas e comportamentos inovadores. As organizações dependem das pessoas para dirigí-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objetivos com sucesso e continuidade.

Qualquer pessoa, para atingir determinado objetivo precisa de uma motivação, de um motivo que desencadeia a ação. A motivação também pode vir em forma de um elogio, um reconhecimento, uma palavra de apoio ou uma promoção. O simples fato de se

estabelecer metas, implica a procura da energia necessária para percorrer o caminho até alcançar o objetivo, sendo necessário contudo, traçar um plano e definir estratégias de atuação e sua operacionalização, para a obtenção de sucesso no alcance do objetivo estabelecido.

Motivação compreende sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados através da realização das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando se fala sobre motivação, não se pode deixar de mencionar o incentivo, que é um reforço que adquiriu propriedades motivacionais, mesmo na ausência da necessidade.

O emprego dos meios motivadores não pode ser visto como algo estático, aplicável em qualquer circunstância e indivíduo, independente de sua cultura ou posição, dentro da escala hierárquica de uma organização.

De acordo com Robbins (2005, p.178):

*“ Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isso, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isso vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeie as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho”.*

Tendo isso em atenção, cabe ao gestor empregar os meios motivadores, adequá-los à realidade e às necessidades individuais de cada pessoa.

Para Chiavenato (2004 p. 64):

*“ (...) Existem três premissas que explicam o comportamento humano:  
O comportamento é causado por estímulos internos e externos;  
O comportamento é motivado;*

*O comportamento é orientado para objetivos (...) ”.*

De acordo com Chiavenato (2004), a gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõe, da forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, também de como são mantidas num ambiente de trabalho comum, do clima organizacional adequado, e de como estão estruturados e organizados os recursos humanos de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

Os seres humanos raramente atingem um estado de inteira satisfação. Sempre que uma necessidade é satisfeita, outra surge impulsionando o indivíduo a agir, pois a natureza da motivação é instável.

### **3.1.2. Motivação como estratégia organizacional**

De acordo com Kondo (1994, p.4):

*“Algumas pessoas acreditam que existem especialistas e técnicas voltados especificamente à motivação, e que quando esses especialistas usam essas técnicas, eles fazem com que os funcionários trabalhem melhor sem nenhum benefício para eles próprios”.*

No entanto, o autor não acredita na existência de tais especialistas e nem técnicas para motivar pessoas. Um procedimento de motivação que é adequado para um indivíduo, com características e hábitos próprios pode não o ser para outro e esse procedimento de motivação se utilizado para várias pessoas pode não proporcionar o mesmo resultado, tendo em conta os valores e as necessidades individuais de cada uma. Para ele a teoria da motivação existe, mas para ativá-la é necessário tratar as pessoas com honestidade,

de forma sincera e aberta, dando vida a algo que estava preso, escondido. Pode-se dizer que motivação é uma questão de disposição do espírito.

*“(...) factores extrínsecos ao trabalhador, tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é sua presença que motiva”. (Bergamini, 2006, p.54).*

As organizações muitas vezes optam por utilizar fatores motivacionais extrínsecos como, por exemplo, prémios em dinheiro ou outros tipos de compensações, esperando com isso o aumento da satisfação motivacional e que essa satisfação perdure por um bom tempo. Mas de acordo com a autora as organizações precisam ter em mente que tais fatores extrínsecos vão causar um efeito imediato e depois podem causar efeitos desastrosos, atendendo que a atitude de motivação diante de metas e objetivos estimulada pelos mesmos desaparecerá, pois, esses estímulos *“(...) surgem e perduram enquanto a necessidade que os valoriza não estiver satisfeita”*.

A autora defende que a motivação apresenta vários outros aspectos que podem ser levados em consideração, uma vez que as pessoas querem ser valorizadas como pessoas e não como objetos, utilizadas como meio para se obter algo.

*“(...) Queremos ser tomados por nós mesmos, sermos aceites como indivíduos completos e totais. Não nos agrada sermos percebidos como objetos úteis ou instrumentos”. (Maslow, 1970 apud Bergamini, 2006, p. 61).*

Conforme apontado por Vroom (2000, p.21), do ponto de vista das empresas, *“(...) a motivação para exercer o esforço é acionada pela perspectiva das recompensas desejadas: dinheiro, reconhecimento, promoção e assim por diante”*.

Essas recompensas como o autor diz podem ser extrínsecas, por exemplo, dinheiro, ou intrínsecas, por exemplo, elogio. Mas a presença da primeira pode inevitavelmente diminuir a segunda, o que implica a consideração do uso das duas em conjunto.

Se os indivíduos estiverem motivados, seu desempenho estará de acordo com o nível de responsabilidade requerida pela função. Se o padrão de comportamento de uma pessoa está conforme as expectativas a respeito da sua função, tende-se a dizer que ela está motivada, se o padrão de comportamento não condiz com as expectativas, tende-se a dizer que ela está pouco motivada. (Connellan apud Bergamini, 2006, p.60).

O autor defende que essa forma de verificar a motivação dos colaboradores proporciona o entendimento das possibilidades de mudança em relação às suas atitudes, isto é, a identificação de quais podem ser eliminadas e quais devem ser intensificadas.

### **3.1.3. Motivação e satisfação no trabalho**

Costuma-se confundir os conceitos de satisfação e motivação no trabalho. No entanto, são conceitos distintos, na medida em que a motivação no trabalho traduz-se no desenvolvimento de comportamentos ousados e persistentes por parte do colaborador, no sentido de alcançar determinados resultados, enquanto a satisfação com o trabalho resulta de uma avaliação subjetiva das condições do trabalho e dos resultados. Cabe ao gestor ou responsável de recursos humanos compreender que é possível ter um colaborador satisfeito mas não motivado.

Na imensa literatura sobre o comportamento organizacional, são apresentadas várias definições de satisfação. Apresenta-se aqui a noção oferecida por Locke (1976): “*Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho*”.

Para compreender os resultados dos esforços das organizações neste âmbito, torna-se necessário perceber que o aumento da satisfação resultante de qualquer acontecimento se estabiliza, devido a característica rotineira do trabalho. Assim, deixa de ser novidade e passa a ser comum, havendo portanto a necessidade de procurar constantemente novas formas de manter o colaborador satisfeito.

Para analisar as causas da satisfação com o trabalho devem ser considerados três fatores importantes: o indivíduo, o trabalho e a interação do indivíduo com o trabalho, o que permite afirmar que se trata dum conceito multidimensional, decorrendo, por exemplo, de fatores como a satisfação com o superior hierárquico, com os colegas, com a remuneração, entre outros.

Nos tempos atuais, os gestores têm que saber que a insatisfação dos colaboradores tem consequências negativas nas organizações, tais como, a possível saída de colaboradores competentes e importantes para a organização, a permanência de colaboradores descontentes e que propõem mudanças que podem ajudar a organização a melhorar o seu desempenho, ou simplesmente adotam um comportamento passivo e, em casos extremos, colaboradores insatisfeitos que permanecem, mas que enfrentam uma forte apatia em relação ao trabalho e à organização no seu todo.

Então, é necessário analisar o nível de satisfação dos colaboradores e compreender o que provoca satisfação ou insatisfação, para se poder planejar intervenções que facilitem a melhoria dos níveis de satisfação no trabalho.

Para analisar a satisfação global com o trabalho, pode-se avaliar os seguintes indicadores:

- a participação do colaborador para o desempenho global da organização;
- o prestígio da organização no ambiente competitivo;
- as tarefas que o colaborador executa na organização.

*“O problema da motivação torna-se mais difícil na medida em que o padrão de vida e o nível educacional das pessoas se elevam” (Kondo, 1994, p.13).*

De acordo com Bergamini (2006), existem pessoas que são motivadas pela participação, outras que são orientadas pela ação e a satisfação no trabalho, existem aquelas que são orientadas pela segurança e por fim existem pessoas que são orientadas pela conciliação.

*“Todos possuem necessidades que são comuns a sua natureza e também valorizam alvos que podem ser muito semelhantes. (...); no entanto, a forma pelo qual o fazem e o tanto que valorizam esse objetivo a ser alcançado depende dos seus organizadores de comportamento motivacional. Trata-se de uma via preferencial de acção, ou seja, a forma pelo qual as pessoas escolhem lidar com as diferentes situações que se apresentam no decorrer da vida”.* (Bergamini, 2006, p.119).

Entende-se que para cada um desses tipos de pessoas existem situações que proporcionam grande satisfação no trabalho e que desencadeiam o sentimento de valorização em relação à organização e aos colegas de trabalho. Podem ser, o fato de poder consultar colegas de trabalho e ser consultado por elas, usar talentos pessoais para o crescimento e desenvolvimento da organização até reconhecer-se importante dentro do grupo ou desfrutar de uma convivência social agradável e harmoniosa.

Toda necessidade precisa de um incentivo para se satisfazer, e esse incentivo vem em forma de motivação. Para que essa dificuldade que surgiu em forma de necessidade seja saciada, o indivíduo precisa de uma motivação. Necessidade satisfeita faz com que ele se sinta mais realizado tanto pessoal como profissionalmente. Uma necessidade não satisfeita implica que o comportamento do indivíduo não mude, ou seja, sem motivação não há mudanças.

Sendo desencadeada por uma necessidade, a motivação surge de acordo com as necessidades de cada indivíduo. Seja qual for a necessidade ele sempre vai precisar

estar motivado para poder atingir esse objetivo, ou seja, uma necessidade tanto pode ser um objetivo como também uma meta, que precisa ser alcançada e para isso o indivíduo precisa de motivação.

**Ilustração 5 - Processo motivacional**



Fonte: Elaboração própria, 2011, adaptado de Chiavenato (2003):  
Etapas do ciclo motivacional resultado em satisfação da necessidade.

A motivação consiste nas formas encontradas para impulsionar um indivíduo tanto para uma tomada de decisão como também para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Ela envolve ações que levam o indivíduo a atingir um determinado objetivo. Pode-se ser motivado por necessidades internas e externas que, tanto podem ser de carácter fisiológico como também de carácter psicológico. O comportamento motivado tenderá a prosseguir até que o objetivo seja alcançado, de forma a reduzir a tensão que se sente. Compreender a motivação humana tem sido um grande desafio para os gestores.

Necessidade é a falta ou carência de alguma coisa, que pode ser tanto abstrata como concreta, que está no seu meio e que surge para completar o indivíduo e satisfazê-lo, e quanto mais forte é essa necessidade mais forte e intensa tem que ser a motivação. Toda necessidade surge para alcançar alguma meta, seja pessoal ou profissional.

O tema motivação no trabalho é complexo uma vez que, é verdadeiramente difícil tratar as diversidades das preferências humanas, as diferenças individuais, os valores pessoais e o nível de relevância que cada colaborador dá às necessidades.

A motivação é uma das grandes energias que impulsionam o comportamento humano. Ela determina os níveis de desempenho pessoal e profissional, obtidos. Na organização, está diretamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valorização, atribuídos interna e externamente.

Um colaborador motivado é o que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades e de lhe proporcionar reconhecimento, um salário compatível, plano de crescimento, benefícios, aliado a um reconhecimento autêntico por parte da organização que realce o seu valor. Além disso, a organização deve estar atenta à manutenção de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade.

Robbins (2005, p. 150):

*“Quando quiser descobrir por que um funcionário não está apresentando um desempenho compatível com a capacidade que você acha que ele tem, observe o ambiente de trabalho para ver se ele fornece condições suficientes de apoio”.*

A eliminação de fatores que não estimulam também deve ser observada, tais como falta de organização, condições de trabalho, pois podem consumir energia que pode ser mais bem aproveitada. Condições de trabalho relacionam-se com os fatores físicos ambientais de higiene e segurança que envolvem os colaboradores nos seus postos de trabalho, tais como:

- iluminação inadequada;
- barulho;

- sistema telefónico;
- salas húmidas;
- disposição dos vários departamentos;
- temperatura;
- ventilação;
- prevenção de acidentes de trabalho/incêndios;
- vigilância;
- ergonomia.

Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer organização, seja ela pública ou privada, em qualquer hierarquia. A motivação de uma pessoa depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar ou não as batalhas por esta ou aquela conquista.

Os incentivos não devem limitar-se a prémios financeiros, como maiores salários ou gratificações, mas também prémios intangíveis como elogios, ações de formação, reconhecimento, poder, entre outros.

Os gestores que conseguem incentivar a motivação dos colaboradores, muitas vezes proporcionam um ambiente em que os objetivos adequados, isto é, os incentivos estão disponíveis para a satisfação das necessidades profissionais de seus colaboradores.

Percebe-se, também, que a função de um gestor não deve ser o de estabelecer objetivos para seus colaboradores. Pelo contrário, muitas vezes, é possível aumentar a produtividade dos mesmos possibilitando um ambiente de diálogo, onde a participação no estabelecimento de seus objetivos é exigida.

Robbins (2005, p.142):

*“A teoria de fixação de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, que ele está determinado a não rebaixá-lo nem abandoná-lo. Isso acontece mais frequentemente quando os objetivos se tornam públicos, quando o*

*indivíduo tem um centro de controlo interno e quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa, em vez de impostas”.*

Quando existe esta participação, as pessoas tendem naturalmente a uma dedicação proporcionalmente muito maior do que se o gestor tivesse estabelecido sozinho, todos os objetivos para seus colaboradores. Os objetivos devem ser negociados com o colaborador para que haja o devido engajamento e comprometimento no alcance dos resultados.

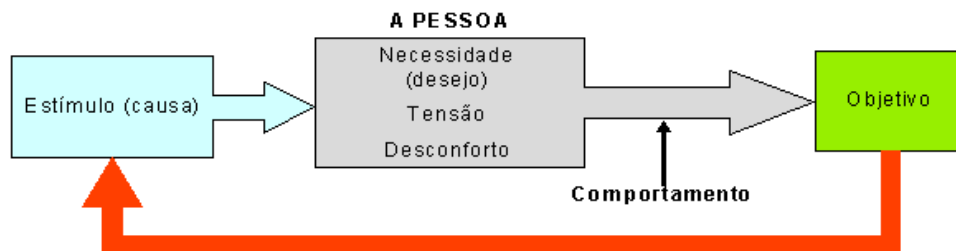
O colaborador deve saber o quanto é importante o seu papel dentro da organização. Por isso é imprescindível que existam fatores dentro de seu ambiente de trabalho que lhe tragam estímulo para um bom desempenho. A motivação dentro de uma organização é contínua. A partir do momento em que as pessoas passam a fazer parte da organização, automaticamente aderem a um padrão motivacional que inicia e sustenta as atividades internas da mesma.

Segundo Chiavenato, (2004):

*“Os desafios estratégicos das organizações exigem um lugar importante e fundamental para a gestão de pessoas. O alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores sejam bem-sucedidos nas suas actividades. Dentro desse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância”.*

Conseguir o maior aproveitamento possível do seu capital intelectual e dos talentos que possui constitui um grande desafio para as organizações. Para mantê-los motivados a utilizar e partilhar ao máximo seus conhecimentos com outros colegas, de forma a manter a organização num alto nível de competência e performance, o papel de gestão de pessoas é fundamental.

**Ilustração 6 - O modelo básico de motivação**



**Fonte:** CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Outro aspecto a ser considerado é que, recompensas monetárias não produzem o efeito desejado, ou seja, não constituem um fator de motivação, mas um fator higiênico, como apontou Herzberg. Tentativas de motivar com esse tipo de recompensa são eficazes apenas para assegurar a submissão temporária às regras e aos regulamentos da organização.

Não havendo oportunidade de obter valorização profissional e reconhecimento, os colaboradores mostrar-se-ão desmotivados, ainda que recebam uma excelente remuneração. O dinheiro torna-se apenas um atenuante se as condições de trabalho não forem saudáveis ou se o trabalho em si não for interessante. Além disso, oferecer recompensas que no final podem não ser alcançadas, apesar do esforço do indivíduo para tanto, pode ser compreendido como uma punição.

Somando-se o facto de que os indivíduos não se preocupam apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também comparam suas recompensas com as dos outros, existe um cenário desfavorável para recompensas monetárias, pois caso houver algum tipo de disparidade nesta relação eles poderão sentir-se também punidos.

Quando o critério é relacional, no pagamento de acordo com o desempenho, os planos de recompensas são mais eficazes do que os planos salariais, pois relacionam-se com o desempenho atual. Os planos salariais, pelo contrário, geralmente relacionam-se com factos passados.

As organizações precisam aceitar o carácter individual da motivação e terem a consciência de que dificilmente os colaboradores estarão completamente satisfeitos. Existirá sempre uma necessidade não atendida que exigirá novas condutas motivacionais. Cabe então a elas fazer com que o colaborador entenda qual é sua missão e onde ele se encaixa dentro da visão da organização, sentindo-se assim respeitado e fazendo parte de um projeto maior.

Sendo assim, tanto os gestores da organização quanto os colaboradores devem estar determinados a correr riscos, a superar desafios, para poderem juntos, ficar envolvidos e motivados com o processo do qual ambos fazem parte.

Finalmente caberá ao próprio colaborador a decisão de estar ou não motivado, mudando sua atitude e comprometendo-se com os resultados da organização. Ao ouvir o que ele tem a dizer, esclarecendo o que precisa ser realizado e propiciando um ambiente agradável, não coercivo, a organização estará mostrando que se preocupa com ele, que acredita nele, pois não é possível manter-se motivado para sempre sem que haja estímulos. O melhor investimento dentro de uma organização ainda continua sendo na qualidade do capital humano.

#### **3.1.4. Relação entre motivação laboral e perfil motivacional**

Tamayo (2003) defende que a estrutura motivacional de uma pessoa consiste no conjunto de motivações ou metas que dinamizam o seu comportamento e nas relações existentes entre essas motivações.

A estrutura motivacional constitui a base para a elaboração do perfil motivacional, que se baseia na importância relativa que cada uma das motivações tem para cada pessoa. O perfil implica, portanto, uma hierarquia de importância atribuída às diversas motivações do colaborador.

O quadro seguinte apresenta algumas perspectivas de valorização do colaborador que correspondem às suas metas e interesses.

**Quadro 2 - Demandas motivacionais do empregado e perspectivas para a sua valorização por parte da empresa**

<b>Demandas</b>	<b>Perspetivas de valorização</b>
Autodeterminação	Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho.
Estimulação	Trabalho interessante, variado, desafiador, criativo.
Hedonismo	Atividades prazerosas associadas ao trabalho
Realização	Treinamento, desenvolvimento profissional promoções e avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional
Poder	Prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito.
Segurança	Estabilidade no emprego, transparência, seguro médico.
Conformidade	Socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controlo eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento.
Tradição	Normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas com o trabalho.
Benevolência	Proteção familiar, atividades que envolvem a família.
Universalismo	Clima organizacional harmónico, respeito da natureza.

Fonte: Tamayo, A.; Paschoal, T., 1993, p. 48

Pode-se assim determinar que motivações e metas são mais importantes para o colaborador, bem como aquelas que ocupam o segundo ou terceiro plano. Além disso, a análise detalhada da motivação pessoal pode ser completada por meio da integração das dez motivações na estrutura bidimensional, que permitem uma visão mais global e mais consistente, da organização e da direção das forças motivacionais do colaborador.

Para Tamayo e Paschoal (2003), as demandas do colaborador no ambiente organizacional referem-se, essencialmente, a um tratamento com respeito enquanto ser humano, a ter na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e a atingir os seus objetivos e expectativas por meio do seu trabalho. Para isso a organização deve criar e aperfeiçoar programas de motivação no trabalho que satisfaçam essas aspirações.

Ao entrar numa organização o objetivo primordial do colaborador não é aumentar o lucro dessa organização, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais de sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração.

Quando os colaboradores estão insatisfeitos, não manifestam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho. Assim sendo, é fundamental que a organização valorize eficientemente os seus colaboradores, se pretender manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo que é o de hoje.

O colaborador transporta para o seu local de trabalho, as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação. Leva também consigo os seus receios e as suas frustrações. Inicialmente, leva ainda as suas limitações, particularmente no nível dos conhecimentos e habilidades necessários para a execução do seu trabalho.

As pessoas passam a maior parte de suas vidas nas organizações desempenhando diferentes funções e entre elas e as organizações há uma forte sinergia porque se por um lado, as organizações necessitam de pessoas para poderem funcionar e alcançar sucesso, por outro, as pessoas necessitam das organizações para poderem viver, trabalhar, comprar seus bens e serviços, comer, divertir-se, entre outros.

Nessa contínua interação, tanto o colaborador quanto a organização apresentam as suas condições, exigências e demandas para esse relacionamento, mas também, ambos agregam recursos específicos, essenciais para o bom funcionamento da organização. A complexa relação das pessoas que compõem a organização com a obtenção dos seus fins específicos passa pela valorização recíproca.

A valorização do colaborador por parte da organização fundamenta-se no reconhecimento do valor que o trabalho tem em si mesmo e no reconhecimento da sua relevância no contexto da obtenção dos objetivos da organização. A melhor forma de valorizar o colaborador consiste em criar oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir as suas metas pessoais. Por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal.

A perspectiva de valorização por parte da organização passa por buscar um clima organizacional harmónico e o respeito à natureza. A organização pode valorizar o colaborador, contando com ele na participação na tomada de decisões e efetuando reconhecimento de mérito.

A motivação para a autodeterminação tanto pode ser fonte de grandes frustrações do colaborador, por causa de restrições impostas pela própria natureza de certos trabalhos e pelo convívio com outras pessoas, quanto de profunda satisfação quando a organização, como modo de valorizar o colaborador, oferece-lhe a autonomia possível na execução do seu trabalho. A autonomia aliada ao carácter desafiador e interessante do trabalho são elementos fundamentais para que o colaborador se sinta motivado.

A autonomia dada ao colaborador para executar o seu trabalho está relacionada com a procura de mudanças, desafios e metas, o que lhe permite a oportunidade para criar e inovar. Nesse contexto, incluem-se também a flexibilidade do horário e a responsabilização pelos resultados esperados.

O enriquecimento dos postos de trabalho torna-os atrativos, diversificados, interessantes e desafiadores constituindo assim um modo excelente de atender às exigências dessa

motivação. A participação na tomada de decisões organizacionais permite ao colaborador atingir suas metas de autodeterminação. O enriquecimento de tarefas ajustando-o ao progresso do funcionário constitui um fator motivacional para a maioria das pessoas.

A estabilidade no emprego, a segurança no trabalho, salário, normas e objetivos claros e precisos, qualidade, espaço físico adequado, horário regular e condições favoráveis para a execução do trabalho, constituem ações organizacionais adequadas para atender às expectativas e metas relacionadas com a motivação.

As ações concretas da organização para manter um clima organizacional saudável, de tolerância e de colaboração, ambiente social agradável e sem conflitos, a criação de condições para se atingir resultados coletivos e a satisfação profissional também atendem às expectativas que têm fonte nessa motivação. As preocupações organizacionais com a imagem social da organização e com o respeito pela natureza constituem igualmente fatores motivadores voltados para os colaboradores que possuem forte motivação altruística.

Refletido principalmente nas metas relacionadas com resultados pessoais, o prestígio implica ações tais como incentivos financeiros, benefícios, oportunidades de promoção e reconhecimento do mérito. Treinamento e oportunidades para utilizar conhecimentos e habilidades também constituem uma forma de atender a expectativas e metas desse desiderato motivacional.

A análise das estratégias de motivação relacionadas com a estrutura motivacional do colaborador abre uma perspectiva interessante, no sentido de se poder adequar as ações organizacionais ao perfil motivacional dos colaboradores, respeitando não apenas o conteúdo das suas motivações, mas também a sua intensidade.

**Quadro 3 - Correspondência entre motivações de ordem superior e algumas estratégias de motivação laboral**

Treinamento, promoções, avanços na carreira, participação nas decisões, reconhecimento do mérito, atividades prazerosas associadas ao trabalho proteção familiar, atividades que envolvem a família, respeito à natureza, clima organizacional harmónico.
Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho, trabalho interessante, variado, desafiador
Estabilidade no emprego, seguro médico, transparência, sistema de controlo eficiente e justo, normas claras e precisas

Fonte: Tamayo, A. ; Paschoal, T., 1993, p. 48

Na prática, para viabilizar a adequação entre o perfil motivacional do colaborador e ações concretas de motivação é necessário identificar o perfil motivacional dos colaboradores da organização e estabelecer a relação entre os tipos motivacionais e os valores que dele fazem parte, como a seguir se indica:

**Autodeterminação** - curiosidade, criatividade, liberdade para escolher suas próprias metas, independência de pensamento/ação e cultivo do autorespeito são os valores que Tamayo elencou como componentes deste tipo motivacional.

Visando a formação do cidadão, este valor pode ser trabalhado no sentido de desenvolver ações que propiciem a prática da disciplina, do domínio pessoal, do modelo mental, da criação de visões compartilhadas, do trabalho/aprendizagem em equipa. Para tal a organização tem, como perspectiva de valorização, a autonomia na execução da tarefa e o controle na execução do trabalho.

**Estimulação** - para este valor, Tamayo agregou audácia, uma vida variada e excitante. Está em consonância com o tipo motivacional Hedonismo e Poder, considerando que estes visam a conquista ou a perpetuação de um determinado *status*.

As pessoas com a predominância deste tipo motivacional tendem a ser autoritárias, diretivas e rígidas, com dificuldades de trabalhar em equipa e de compartilhar visões. São colaboradores que precisam praticar a disciplina do pensamento sistémico para se

incluírem e permitir o envolvimento de outros a fim de criar uma organização capaz de estimular a individualidade sem perder de vista a riqueza da coletividade.

**Hedonismo** – os tipos motivacionais Poder, Realização (Auto realização), Hedonismo e Estimulação atendem a metas individuais e estão situados na dimensão auto promoção na qual, segundo Tamayo, estão ordenados “*os valores com base na motivação da pessoa para promover os seus próprios interesses, mesmo à custa dos outros (...)*” (Tamayo, 1993, p. 334).

Tamayo agregou a esse tipo o prazer e o gozar a vida ao agrupar os valores que compõem o tipo motivacional Hedonismo. Uma pessoa hedonista é também uma pessoa que procura mudanças no sentido de se colocar sempre na frente, numa posição de destaque em relação aos colegas, não para contribuir, mas para manter uma posição de vantagem. Esse comportamento pode ser valorizado por meio de atividades agradáveis e que proporcionam prazer na realização do trabalho.

**Realização (auto realização)** - este tipo motivacional está diretamente ligado à busca pelo poder, em que, quanto maior é o poder, maior é a realização. Para o valor auto realização, que serve a interesses individuais, foram agrupados valores como: sucesso, capacidade, ambição, influência, inteligência e esperteza. (Tamayo, 1993, p. 342). A meta desse tipo motivacional “*é o sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência que, geralmente leva ao reconhecimento social.*” (Tamayo, 1994, p. 272).

O tipo motivacional auto realização encaixa-se nos preceitos da formação do indivíduo, tendo em vista que todos têm o direito de construir expectativas e realizar sonhos. Contudo, quando o comportamento na busca da auto-realização implica ignorar a existência do outro, o relacionamento humano se deteriora.

**Poder** - Tamayo agrupa alguns valores que compõem este tipo motivacional tais como, poder social e prestígio, autoridade, riqueza, preservação da imagem, reconhecimento social e a vaidade. Valores de poder têm importância porque ajudam a motivar

indivíduos a trabalhar pelo interesse do grupo. Eles também justificam arranjos sociais hierárquicos presentes em todas as sociedades.

**Segurança** - Esse tipo motivacional expressa interesses tanto coletivos quanto individuais e a meta desses valores é *“a integridade pessoal e de pessoas e grupos de identificação, assim como a estabilidade da sociedade e de si mesmo.”* (Tamayo, 1993, p. 332). Tamayo reuniu valores tais como: ser limpo, ser saudável, cultivar o senso de pertença, a reciprocidade de favores, prezar a ordem social, a segurança nacional e familiar.

O sentido de pertença é o que possibilita a conscientização da participação individual no desenvolvimento da responsabilidade social, sob o ponto de vista da disciplina do pensamento sistêmico. Tem como perspectivas de valorização por parte da organização a estabilidade no emprego, a transparência, critérios de promoção e assistência na doença.

**Conformidade** - O tipo motivacional Conformidade atende a interesses coletivos e conduz ao aprimoramento do relacionamento interpessoal. Tamayo agrupou valores para a conformidade como obediência, respeito aos pais, autodisciplina, auto controle e cortesia.

Segundo Schwartz (2005, apud Porto, 2005, p.26), os valores de conformidade enaltecem a auto restrição na interação quotidiana, visando o interesse da coletividade, portanto, os colaboradores tendem a limitar suas próprias concepções ou percepções negativas em relação ao ambiente de trabalho em prol do bem-estar organizacional.

Esse tipo motivacional está em consonância com o que se deseja na era da interdependência, do relacionamento interpessoal, características para o seu sucesso. Esses valores possibilitam o desenvolvimento, exercitando o autorespeito, a autodisciplina e o autocontrole, na expectativa de promover o crescimento individual e coletivo, assim como a integração social.

Tem como perspectivas específicas de valorização a socialização organizacional, a supervisão adequada, o sistema de controle eficiente e justo, e a redução de incertezas do comportamento.

**Tradição** - para Tamayo, tradição “*é a aceitação e o comprometimento com os costumes e as ideias presentes na cultura tradicional da sociedade...*” (Tamayo, 1993, p. 340). Os valores associados a este tipo motivacional são: consciência dos limites individuais, devoção, humildade, respeito pela tradição, moderação e desprendimento.

A atitude correta consiste em saber conciliar solidariedade, cooperação e competição de modo a fazer prevalecer o que existe de melhor no ser humano como um grande aliado do desenvolvimento em toda sua dimensão.

**Benevolência** - constituída pela disponibilidade, honestidade, lealdade, responsabilidade, amizade, maturidade e trabalho. Este tipo motivacional agrega valores enobrecedores e os mesmos demonstram coerência entre o ser e o fazer, que implicam a consciência de que os princípios básicos da interdependência, ou seja, igualdade, liberdade e justiça, são direitos de todos e que esses princípios são construídos e preservados no cotidiano;

**Universalismo** - os valores que pertencem a esse tipo motivacional atendem a metas do tipo coletivo e são valores universais que estão presentes em toda cultura e que estão sendo reavivados com a globalização e a interdependência. Os valores agrupados por Tamayo, que compõem este tipo motivacional são: proteção do ambiente, união com a natureza, um mundo de beleza, abertura ao outro, justiça social, sabedoria, um mundo em paz, igualdade, harmonia interior e sonho.

Reflete a necessidade do ser humano se sentir ligado a projetos que transcendem a sua própria vida. Este sentimento é o que possibilita a consciencialização da participação individual no desenvolvimento da responsabilidade social, sob o ponto de vista da disciplina do pensamento sistêmico, integração harmoniosa com a sociedade.

Para uma melhor compreensão dos tipos motivacionais e da sua relação como interesse pessoal e coletivo, propõe-se a análise do quadro seguinte que sintetiza o atrás exposto:

**Quadro 4 - Metas Motivacionais e valores**

<b>TIPOS</b>	<b>METAS</b>	<b>SERVE INTERESSES</b>
Autodeterminação	Ter autonomia. Decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu posto de trabalho.	Individuais
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.	Individuais
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.	Individuais
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.	Individuais
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controlo e domínio sobre pessoas e informações.	Individuais
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.	Mistos
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.	Coletivos
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.	Coletivos
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.	Coletivos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.	Mistos

Fonte: Adaptado de Tamayo, A.; Paschoal, T., 1993, p. 42

De acordo com Tamayo, na estrutura motivacional representada no quadro 4, os cinco tipos de valores que expressam interesses individuais, nomeadamente autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social, ocupam uma área contígua que é oposta àquela reservada aos três conjuntos de valores que expressam

interesses coletivos, nomeadamente, benevolência, tradição e conformidade. Esses tipos motivacionais são considerados como a estrutura motivacional dos valores.

### **3.2. O desempenho profissional**

O comportamento humano numa organização é influenciado por fatores internos e externos. Esse é um dos desafios da Administração dos Recursos Humanos que consiste em estar preocupado com a educação, treinamento, motivação, liderança das pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal.

A organização indica os objetivos que pretende alcançar e deve criar condições que focalizem o crescimento profissional, que fortaleçam e proporcionem às pessoas um ambiente acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar seu trabalho.

Os problemas de desempenho representam uma parte importante das preocupações dos gestores. Com o objetivo de resolvê-los foram criados mecanismos de gestão que visam identificar os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigí-los.

Robbins (2005, p. 404) explica que:

*“ Para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que os esforços que elas realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável e que essa avaliação vai resultar em recompensas às quais elas valorizam ”.*

Para melhorar o desempenho, promover a integração de equipas e aumentar a produtividade é necessária a introdução de mudanças eficazes de comportamento que determinarão uma mudança de atitude, de postura e maior comprometimento por parte de cada profissional.

Torna-se então evidente que o princípio orientador da organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de modo a, gradualmente, os colaboradores serem conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas, à organização que os emprega e a eles próprios. O comprometimento com o trabalho constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

### **3.2.1. Gestão de desempenho nas organizações**

Para Drucker (1986), “(...) *gestão de desempenho é um processo constituído para agregar o universo corporativo associado às unidades de negócios, as equipas, os indivíduos e a liderança, por meio de planos organizados sob um ponto de vista sistémico, presente na conservação da empresa no mercado*”.

As ações de gestão do desempenho devem ser executadas por todos os gestores, independentemente de sua área. Para muitos gestores, é necessário adotar um novo paradigma, onde os mesmos, não são apenas gestores de recursos, mas de pessoas que contribuem para o desenvolvimento da organização.

As organizações estão cada vez mais decididas a alcançar metas e com o mercado cada vez mais competitivo a organização conta com o desempenho de seus colaboradores na busca de estratégias para lidar com a pressão a que estão sujeitos.

Com base na gestão estratégica dos recursos humanos, a gestão de desempenho constitui uma ferramenta importante para a identificação das competências, tanto organizacionais como individuais.

A gestão de desempenho envolve variáveis diretamente ligadas à gestão estratégica de recursos humanos. É muito mais que a simples avaliação de desempenho, porque ao avaliar o desempenho do colaborador, a organização compromete-se a analisar os resultados e aperfeiçoá-los com base nos dados levantados.

A gestão de desempenho tem como principais objetivos:

- orientar decisões de gestão sobre a necessidade de se disponibilizar recursos e meios para a consecução do trabalho, bem como sobre as necessidades de treinamento dos colaboradores;
- planejar as atividades dos colaboradores e identificar as condições de trabalho que influenciam o seu desempenho;
- nortear as políticas e diretrizes de recursos humanos da organização;
- premiar ou promover e até punir, advertir ou demitir colaboradores.

O Programa de Gestão de Desempenho tem como finalidades:

- avaliar o desempenho dos colaboradores reconhecendo o seu potencial e procurando melhores resultados;
- facilitar o processo de planejamento organizacional e o alcance de metas institucionais;
- incentivar o comprometimento dos colaboradores com o alcance dos objetivos da instituição;
- fornecer informações que proporcionem melhoria de desempenho;
- estimular o fluxo de informação entre os diversos níveis hierárquicos para a melhoria das relações interpessoais e a qualidade dos serviços prestados;
- subsidiar o redimensionamento da força de trabalho em função das competências individuais e institucionais;
- identificar a necessidade de capacitação e qualificação para melhoria de desempenho individual e coletivo;
- fornecer informações que possibilitem ao colaborador avaliado conhecer o que a instituição espera do seu desempenho;
- possibilitar a obtenção do desenvolvimento profissional por mérito.

Assim, conclui-se que, a gestão de desempenho influi diretamente sobre questões estratégicas da organização como recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreiras, recompensas e remuneração.

Por isso, toda a organização que procura a competitividade e a permanência no mercado tem que se preocupar com a gestão de desempenho de competências, como função estratégica, uma vez que esta permite a reciclagem de seus processos, atividades e procedimentos.

A gestão de desempenho tem que se preocupar em cumprir o seguinte ciclo:

- identificação do que é esperado do colaborador;
- determinação de como obter esse resultado;
- o *feedback* do processo.

A organização deve estabelecer qual é a sua missão e quais as suas competências organizacionais e, principalmente, as respectivas competências individuais, devendo ser feita uma observação direta do colaborador, do seu processo de trabalho, e posteriormente uma avaliação dos dados recolhidos para então se interferir na realização do trabalho. O feedback deve ser permanente de modo a permitir detetar possíveis desvios e introduzir as correções necessárias às estratégias definidas, em tempo útil.

Esta avaliação de desempenho evolui do modelo em que somente o gestor analisa seus colaboradores a fim de identificar as competências necessárias a cada cargo, para a avaliação em que gestor e colaboradores se avaliam reciprocamente discutindo o desempenho do trabalho em termos de metas e resultados.

Chega-se no que hoje é conhecido como avaliação 360° graus, que propõe a utilização de múltiplas fontes inserindo a dimensão de equipa e de contexto organizacional na gestão de desempenho.

A gestão de desempenho baseada nesta avaliação sistémica leva a uma perceção consistente do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas na organização como um todo.

Consequentemente, o *feedback* dos dados levantados por esta avaliação permitirá a reciclagem das estratégias e das competências de toda a organização. Como nova abordagem, a gestão de desempenho integra-se num processo estratégico maior de gestão de pessoas, porque permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos

A gestão de desempenho baseia-se nas competências organizacionais que influenciam diretamente as competências individuais necessárias à realização das tarefas e dos processos internos e que são percebidos pelas avaliações de desempenho corrigindo os desvios para dar sustentabilidade às competências da organização. A avaliação de desempenho tradicional apenas compara os resultados alcançados com os esperados, a fim de corrigir os possíveis desvios existentes nos processos que influem na consecução dos objetivos.

Gerir o comportamento humano implica consequências na contribuição e na aceleração do sucesso das organizações, e consequentemente surge a gestão do desempenho, como auxiliar dos gestores nas diversas formas de gerir o comportamento e fazer uso dos incentivos ao desempenho.

Os fatores extrínsecos que rodeiam os colaboradores de uma organização são tão importantes quanto os fatores intrínsecos dos mesmos, dependendo do valor que cada colaborador atribui quer a um, quer a outro fator. O reforço positivo ocorre naturalmente, e está interligado com o comportamento.

Quando os gestores tentam gerir o desempenho, impondo normas e regras aos colaboradores o resultado é nulo ou produz efeitos de curta duração, tendo em conta que a mudança de comportamento é temporária. Pode funcionar bem na presença dos

gestores mas quando estes se ausentam as atitudes dos colaboradores voltam a ser como eram antes.

### **3.2.2. Competências e subsistemas de recursos humanos**

O enriquecimento dos conhecimentos e aquisição de novas competências constitui um desafio para os colaboradores que necessitam renovar regularmente as suas competências profissionais e à organização que precisa ter colaboradores capazes e com as competências necessárias para responder aos desafios que se lhes coloca no quotidiano, tendo como fim último o objetivo de atingir os desafios estratégicos da organização.

Quando a gestão de desempenho está integrada com a estratégia da organização, é possível verificar a relação entre a identificação de competências pessoais e os principais subsistemas de recursos humanos:

**Recrutamento e seleção** - a partir das competências individuais necessárias a cada cargo identificadas pela avaliação de desempenho, é possível saber com base em que requisitos recrutar, e onde recrutar, internamente ou externamente.

**Treinamento e desenvolvimento** - através do *feedback* dos resultados e dos dados da avaliação de desempenho, os gestores e os colaboradores podem identificar quais as habilidades e conhecimentos necessários às atividades desenvolvidas, e quais as necessidades de treinamento para a melhoria dos processos de trabalho. O desenvolvimento pessoal num contexto organizacional requer esforços combinados do indivíduo, aspirações e motivações, e da organização gerando oportunidades e estímulos ao desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso da organização, bem como a gestão da carreira, recompensas e remuneração.

Ao avaliar-se um desempenho compatível com o esperado, é de se esperar uma recompensa por tal facto. Estas recompensas podem ser pautadas pelos resultados e

metas atingidas, pelo conhecimento adquirido ou pelo comportamento relacionado com a cultura organizacional. Quando a organização opta pelo recrutamento interno, ela já está privilegiando sua gestão de carreira, dando oportunidade ao colaborador de ser reconhecido pelo seu bom desempenho. Geralmente, as empresas adotam um sistema de recompensas baseado na remuneração por resultados, distribuindo lucros ou até possibilitando participação nas ações.

A gestão estratégica de desempenho constitui uma importante tecnologia da gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que possibilita a identificação das competências humanas que dão sustentação às competências essenciais da organização.

A gestão de desempenho orienta os gestores quanto às necessidades de recursos e de treinamento para a realização de seus processos e de suas atividades, norteando a organização quanto às suas políticas e diretrizes estratégicas.

Gestão do desempenho não é avaliação de desempenho. A avaliação do desempenho é a análise do que ocorreu e a definição de ações que serão realizadas para suprir as falhas verificadas. Já a gestão do desempenho pressupõe tomar todas as medidas necessárias para garantir que o resultado seja alcançado. É uma ação pró ativa do gestor que deve acompanhar seus colaboradores, seus resultados parciais, suas competências e identificar os fatores que influenciam no resultado e a partir daí, montar um plano de ação para corrigir os desvios antes do momento da avaliação de desempenho. Essa é uma necessidade da organização moderna e competitiva.

Requisitos essenciais para o sucesso de Sistemas de Gestão de Desempenho:

**a) Existência de um modelo conceptual do Sistema de Gestão do Desempenho**

Todas as organizações sejam públicas ou privadas, necessitam de uma definição clara e concisa do processo da sua medição de desempenho, e este deve ser inteiramente compreendido por todos os níveis da organização. Os diversos níveis devem apoiar a prossecução dos objetivos e a obtenção dos resultados esperados;

**b) Existência de uma efetiva comunicação interna e externa à organização**

Uma efetiva comunicação com colaboradores de todos os níveis, gestores de processo, clientes e outros “*stakeholders*”, é essencial para o desenvolvimento com sucesso do Sistema;

**c) Definição clara e assumida por todos da responsabilidade pela obtenção dos resultados**

As organizações devem identificar claramente os fatores determinantes do sucesso, e confirmar que os gestores e colaboradores compreenderam perfeitamente qual o seu grau de responsabilidade para se atingir os objetivos;

**d) A medição do desempenho proporciona informação para a tomada de decisões**

As métricas de desempenho devem ser limitadas às que se relacionam com os objetivos estratégicos da organização e que asseguram a existência de informação atempada, relevante e concisa que permita, a todos os níveis de decisão, uma avaliação do progresso realizado para atingir os objetivos predefinidos. Estas métricas devem fornecer informação sobre a eficiência com que recursos são transformados em bens ou serviços e sobre como os resultados já atingidos se comparam com os esperados;

**e) Os vencimentos, as recompensas monetárias e o reconhecimento organizacional estão estreitamente ligados com as medidas de desempenho**

A avaliação do desempenho e as recompensas devem estar dependentes de medidas específicas do sucesso e isso transmitirá uma mensagem inequívoca do que efectivamente é importante para a organização;

**f) A medição do desempenho é encarada como positiva e não com objetivos punitivos**

A gestão do desempenho não tem como objectivo descobrir e punir falhas. Constitui um importante sistema de aprendizagem, que apoia a organização na identificação do que realmente funciona e permite introduzir medidas corretivas;

### **g) Resultados e progressos conseguidos são partilhados**

A informação fornecida pelo Sistemas de Medição do Desempenho deve ser amplamente discutida e partilhada com os colaboradores e outros intervenientes.

O sucesso da implementação do sistema depende da capacidade da organização de fixar os seus objetivos e metas, do seguimento e avaliação dos mesmos, do sistema de incentivos estabelecido e do sistema de comunicação com os colaboradores e outros intervenientes como forma de ganhar a sua adesão e possibilitar a correção de possíveis desvios.

### **3.2.3. Avaliação de desempenho**

Avaliar é uma ferramenta indispensável, para qualquer organização. Se bem aplicada, pode ser considerada como um dos mais importantes instrumentos de que a organização dispõe para analisar os resultados individuais e organizacionais. É o método utilizado para a obtenção de dados que servirão para se definir o treinamento, promoção e estimular a maior produtividade. Permite adequar o potencial humano às necessidades organizacionais, visando benefícios para o desenvolvimento da organização.

A importância da avaliação de desempenho tem a ver principalmente com o facto de se poder diagnosticar o desempenho dos recursos humanos da organização num determinado período de tempo, utilizando várias ferramentas. Com a avaliação, a organização poderá colher informações sobre o desempenho dos seus colaboradores e direccionar a sua ação e política no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e de grupo.

Os desafios, na procura incessante da qualidade, da produtividade e competitividade, numa verdadeira luta pela sobrevivência, impõem que se repense as estruturas de avaliação hoje existentes na Administração Pública, no intuito de se obter um

pensamento e ação criadores, menos subjetivos e orientados para a inovação dos métodos e processos relacionados com o desempenho do ser humano.

A avaliação de desempenho deixou de ser vista como um recurso puramente operacional, para assumir uma função estratégica da gestão de pessoas em organizações modernas. Devido às mudanças atuais ocorridas no plano económico e social, as organizações inovaram seus processos de trabalho, diminuíram o quadro de pessoal e esperam dos seus colaboradores, um bom desempenho.

Enquanto instrumento complementar à administração salarial, a avaliação de desempenho serve não apenas para analisar o desempenho do colaborador no exercício das funções inerentes ao cargo que lhe foi confiado, mas também para situá-lo na grelha salarial usada na organização.

Robbins (2005, p.177):

*“Neste mundo novo onde o que realmente conta são as habilidades e o conhecimento, não faz nenhum sentido tratar as pessoas em função dos cargos que ocupam. Faz sentido tratá-las como pessoas com habilidades específicas e remunerá-las de acordo com isso”.*

A avaliação constitui um poderoso instrumento de retro informação das pessoas para proporcionar-lhes orientação, auto avaliação, auto direção e, conseqüentemente, auto controlo, tanto no que tange ao treinamento das pessoas, capacitando-as para melhor alcançar os objetivos propostos, como na participação nos resultados, como forma de incentivo e reforço pelos resultados obtidos.

As organizações mais modernas e participativas usam diversas alternativas para avaliar o desempenho do colaborador, que incluem a atribuição ao próprio colaborador da responsabilidade de avaliar livremente o seu próprio desempenho.

Algumas organizações atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gestor imediato para reforçar a hierarquia. Outras procuram integrar o gestor e o subordinado na avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Algumas atribuem a avaliação do desempenho às equipes, principalmente quando estão estruturadas em equipes auto-suficientes e auto-geridas. Outras ainda, adotam um processo circular de 360° na avaliação. Por outro lado, há organizações que centralizam o processo de avaliação numa comissão central. Há outras ainda em que o órgão de gestão dos Recursos Humanos centraliza e monopoliza totalmente o processo de avaliação.

A avaliação de desempenho constitui um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. Reduz a incerteza do colaborador ao proporcionar retro-alimentação a respeito do seu desempenho. Ela procura a consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre colaboradores e seu gestor. Na realidade, a avaliação do desempenho deve mostrar ao funcionário o que as pessoas pensam sobre o seu trabalho e sua contribuição à organização e ao cliente.

Atualmente, as organizações estão evidenciando não a avaliação por si própria, mas todo o processo de gerir o desempenho individual, da equipe e da organização. Dessa forma, a avaliação de desempenho passa a ser uma etapa que integra um todo maior, a gestão estratégica das pessoas que atuam na organização.

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e de grupo dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho e constitui um excelente instrumento institucional para a sistematização e planejamento do trabalho, definição e resolução de problemas, assim como a efetiva participação do trabalhador. Tais mudanças facilitarão o alcance de metas e objetivos traçados, refletindo em última instância numa melhoria contínua da qualidade dos serviços e atividades.

Isto requer a clarificação antecipada do desempenho pretendido, a análise das possibilidades profissionais dos colaboradores para a realização eficiente das suas tarefas, o desenvolvimento das habilidades necessárias, bem como o reconhecimento da

importância do seu trabalho e da sua contribuição efetiva para o progresso da organização.

O processo de Avaliação de Desempenho consubstancia-se nos seguintes pontos básicos:

- negociação de desempenho (resultados esperados);
- acompanhamento do desempenho (*feedback* ao colaborador);
- ações sobre o desempenho;
- avaliação de resultados.

A aplicação do instrumento deve obedecer a uma periodicidade regular e com intervalo suficiente que possibilite a implementação de ações para a melhoria de desempenho a partir do *feedback* recebido pelo colaborador na avaliação anterior. O sucesso de qualquer projeto depende da adesão de toda a organização e a única forma de obtê-la é com a demonstração dos ganhos através de resultados.

Assim:

- a organização conhece melhor seus recursos e, com base nos resultados apresentados, pode definir estratégias para se desenvolver e atuar com excelência na sua área de atividade;
- os colaboradores acabam por se destacar em diversos contextos a partir do *feedback* contínuo e das ações de desenvolvimento e conseqüentemente a agir de forma mais assertiva;
- o sector que gere os Recursos Humanos passa a atuar de forma mais integrada com as demais áreas da organização por conhecer melhor a força de trabalho da organização e poder alocar esses recursos de acordo com as necessidades das diversas áreas e as habilidades de cada colaborador.

Os aspetos acima apontados geram uma maior satisfação dos colaboradores e conseqüentemente um melhor desempenho organizacional.

A experiência de trabalho indica que cada indivíduo é diferente do outro e por isso, nem todos executam as mesmas tarefas com o mesmo nível de eficácia. As atitudes individuais perante o trabalho também são diversas, o que implica uma diferenciação do gestor em relação às particularidades de cada colaborador.

O ideal seria a criação de um sistema simplificado de avaliação, no qual a descrição do cargo proporcionasse toda a informação a respeito do desempenho do colaborador, nomeadamente a forma de medição do desempenho, as metas a atingir, entre outros aspectos, eliminando assim a necessidade de intermediários ou a intervenção de terceiros.

#### **3.2.4. O papel da liderança na motivação e desempenho dos colaboradores**

A liderança é o processo de influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo para a conquista de um objetivo numa dada situação.

Para Robbins (2005, p. 258)

*“Liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”.*

A liderança é hoje um dos principais aspetos de relevância e vantagem competitiva numa estratégia organizacional. O processo de liderança envolve um relacionamento orientado principalmente para o atendimento de objetivos.

Stephen P. Robbins deixa evidente a função do gestor na motivação do colaborador. Isto fica demonstrado na afirmação de que os colaboradores têm necessidades diferentes e portanto, não devem ser tratados da mesma forma. Devem ser estabelecidas metas e fornecido o respetivo *feedback* sobre o seu progresso. Os colaboradores devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a

produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação dos mesmos no trabalho.

A motivação para o trabalho é um fator que interfere no processo de relações humanas, produtividade e qualidade de vida. Na maioria das vezes, a motivação profissional advém das relações de trabalho com os líderes, ou seja, estes devem exercer uma competência prática efetuando as ações de liderança, tornando-as perceptíveis para os colaboradores.

Segundo Bergamini (2006), nas organizações o estilo de liderança adotado também influencia na motivação humana. Existe uma diferença entre o líder e o chefe. O chefe, de acordo com a autora, acredita que possa motivar pessoas para conseguir os resultados esperados manipulando-as através de prêmios e punições, sendo a última utilizada quando seus colaboradores não seguem os padrões de comportamento estipulados por ele. O líder dentro das organizações é aquele que consegue influenciar o comportamento dos seus colaboradores sem precisar usar dessa manipulação de variáveis extrínsecas.

As teorias que valorizam a motivação dos colaboradores representam um passo importante no reconhecimento de que a ligação entre o líder e o colaborador atua em dupla direção, pois dessa forma admite-se a importância das manifestações dos colaboradores junto dos seus líderes. Neste contexto também, a variável percepção social, ou habilidade interpessoal tem um papel relevante.

Um líder deve ter em conta os seguintes aspectos:

- **Coerência** – Os colaboradores não são iguais e por isso não devem ser tratados da mesma forma. Um líder deve conhecer seus colaboradores e a maturidade de cada um, para saber como tratar cada um individualmente. Se trata todos da mesma forma, ele não é coerente;

- **Respeito** – Esta é uma dimensão importante para a liderança. O líder deve tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais. Mesmo que tenha que tomar medidas desagradáveis, estas devem ser tomadas com respeito.

A liderança tem de ser dinâmica, variando conforme a maturidade dos colaboradores e a sua experiência. Deve-se saber motivar, oferecer algo interessante como resposta a um comportamento adequado que seja capaz de motivar, mantendo inclusive, a frequência deste mesmo comportamento.

Assim, constituir a própria equipa de trabalho, analisar e planear as tarefas, motivar o pessoal, monitorar desempenhos e recompensar a eficiência são atributos da liderança. Em outras palavras, a liderança deve estar sempre focada em objetivos a alcançar, orientando o pessoal para a ação, com autoconfiança e habilidade no relacionamento humano, bem como criatividade, inovação e flexibilidade.

Robbins (2005, p. 238):

*“Praticamente todos os funcionários pertencem a uma unidade de trabalho. Até certo ponto, seu desempenho depende da habilidade de interagir eficazmente com seus colegas e chefes. Alguns funcionários possuem excelentes habilidades interpessoais, mas outros precisam de treinamento para melhorá-las. Isso inclui aprender a ouvir, comunicar as ideias de maneira mais clara e a ser um membro mais eficaz na equipa”.*

Para se obter uma liderança eficaz, o líder deve possuir consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, ser aberto para experiências, possuir estabilidade emocional e conhecimento de tarefas relevantes. Deve ainda possuir um conhecimento do ambiente socioeconómico e político internacional, para com isso, estar pronto para reconhecer os problemas e encontrar as possíveis soluções, possuir sensibilidade para os relacionamentos interpessoais, certa tolerância com a ambiguidade, e entender que existem várias maneiras de fazer as coisas.

A liderança das organizações modernas não está voltada para o todo da organização, ela refere-se ao desenvolvimento de competências humanas. Neste sentido o objetivo do líder na gestão de pessoas por competências é implementar ações que permitam conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão das competências individuais visando a auto realização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional.

Atualmente, no desempenho de sua função, o líder eficaz é aquele capaz de propiciar condições favoráveis ao florescimento da liderança em outras pessoas, identificando e cultivando líderes potenciais em todos os níveis da organização. Isto porque as grandes organizações estão decompondo-se em unidades menores de negócios a fim de se tornarem mais competitivas no mundo dos negócios.

Robbins (2005, p. 152):

*“A visão de uma alta necessidade de realização que age como um motivador interno pressupõe duas características culturais: a disposição para enfrentar um grau moderado de riscos e a preocupação com o desempenho”.*

Neste contexto, enfrentar riscos, ser persistente para alcançar resultados desafiadores, ter coragem e ética, construir sempre novos valores para a administração, fazer com que os recursos humanos da organização se desenvolvam, no sentido de auxiliar as pessoas consciencializando-as da nova realidade organizacional e impulsioná-las para que busquem transformações que agreguem valor à organização, são algumas das muitas responsabilidades do líder de hoje.

Os problemas de produtividade e qualidade da Administração Pública estão muitas vezes relacionados com a inexistência de orientações de política claras, que permitam orientar os esforços organizacionais e com a necessidade de reforço da capacidade de gestão e liderança, tendo em conta o seu impacto na produtividade e na qualidade dos serviços públicos.

Frequentemente, a motivação profissional advém das relações de trabalho com os líderes, ou seja, estes devem exercer uma competência prática, efetuando as ações de liderança, tornando-as credíveis aos olhos dos seus colaboradores. A organização deve contar com líderes capazes em todos os níveis, com perfil adequado, capacitados e com habilidades para motivar e engajar as equipas.

Esta motivação, ainda que complexa, é inerente ao ser humano, devendo ser cultivada por uma compreensão profunda a respeito das características naturais de existência. O seu desenvolvimento é basicamente para que as mudanças encontrem abrigo consciente e legítimo. Para tanto, a liderança deve preparar-se para servir, e não apenas ser servida. Os líderes e não somente chefes, localizados estrategicamente, são fundamentais neste processo, pois eles atuam como facilitadores que percebem as individualidades de seus colaboradores, canalizando-as em prol da equipa, que por sua vez, dirige a sua energia partilhada para a organização como um todo.

Ao lado do exercício pessoal da liderança, a organização precisa desenvolver um sistema capaz de manter o engajamento das pessoas na causa da organização. Critérios e procedimentos devem ser definidos para orientar a tomada de decisão e a comunicação, processo pelo qual as pessoas são compreendidas umas pelas outras. É um processo dinâmico com constantes variações e mudanças em todos os níveis da organização. A ação da alta direção e dos demais líderes deve conduzir ao equilíbrio e à harmonia no relacionamento com todas as partes interessadas, de forma a conseguir o engajamento e o consentimento geral para concretizar a visão da organização.

O real significado da liderança na gestão de pessoal tendo como objetivo uma organização eficaz envolve não apenas a eficiência de gestão, mas também sua eficácia, frente às mudanças no ambiente de trabalho. Assim, constituir a própria equipa de trabalho, analisar e planejar as tarefas, motivar o pessoal, fazer o controlo e acompanhamento sistemático do desempenho dos colaboradores e recompensar a eficiência são atributos da liderança.

Por outras palavras, a liderança deve estar sempre focada em objetivos a alcançar, orientando o pessoal para a ação, com autoconfiança e habilidade no relacionamento humano, bem como criatividade, inovação e flexibilidade. Tudo isso de forma permanente, em cada tomada de decisão, procurando a excelência no desempenho. Liderança é o aspeto aglutinador na busca positiva de resultados, quando se tem objetivos. Nesta busca, o líder procura destacar-se e acima de tudo influenciar as pessoas.

O líder deve procurar desafios para os seus colaboradores, criar desafios e metas e renová-los sempre, que são alcançados. Ninguém pode motivar alguma equipa, caso não tenha objetivos renovados. As metas devem ser inteligentes quer dizer: específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazo para entrega dos resultados. Além disso é necessário avaliar se a equipa está ou não preparada para atingí-las e se a organização oferece as condições necessárias para isso.

A definição dos objetivos individuais como parte integrante da gestão do desempenho permite a cada colaborador saber exatamente o que se espera da sua atuação enquanto elemento da organização e atribuindo-lhe desafios e responsabilidades. O *feedback* permanente do gestor facilita o cumprimento desses objetivos orientando a sua atuação, e a avaliação permite medir o seu desempenho. Esses aspetos da gestão de desempenho, quando aliados, e aplicados de forma correta têm impacto positivo na motivação e no desempenho do colaborador.

Como o líder tem como objetivo a organização das atividades dos membros da equipa, o objetivo será atingido com maior facilidade se o mesmo for escolhido pela equipa, o que na Administração Pública não acontece.

### **3.2.4.1. Liderança e gestão de equipas**

Uma das características dos novos tempos é a passagem da atuação individual para o trabalho em equipa. A habilidade para se trabalhar em equipa é muito valorizada e é uma habilidade decisiva num processo de seleção profissional. O membro da equipa necessita, essencialmente, ter disposição de partilhar objetivos, decisões, responsabilidades e também resultados, e ainda a consciência de que o fracasso de um é o fracasso de todos porque para atingir resultados o líder depende da equipa.

Se, por um lado, trabalhar em equipa exige um alto grau de desapego ao particular, a interação com os pares pode resultar em benefícios para os membros do grupo e, também para a própria instituição. O importante não é vencer sozinho mas vencer em equipa.

Uma equipa estará mais motivada se o gestor souber:

- reconhecer a importância do trabalho em equipa;
- identificar as características de cada elemento;
- delegar e responsabilizar as equipas nas suas tarefas;
- motivar e incentivar a criatividade dos elementos da equipa;

Além de trabalhar bem, de ser ético e justo, o líder deve informar os colaboradores sobre o que se passa na organização, divulgar a visão do futuro da mesma, para onde quer ir com os esforços que solicita a todos, com as tarefas e projetos, para que possa conseguir a adesão de todos.

Tudo isso, contudo, não exclui todas as competências técnicas necessárias e desejáveis. O que realmente importa, nos tempos de grandes mudanças em que se vive, é fazer com que as atitudes possam gerar situações enriquecedoras e que produzam sinergias.

Atualmente, numa organização privilegia-se o trabalho de equipa, pois as pessoas desenvolvem ações e atitudes significativas, e quanto mais motivado maior influência

irá exercer dentro de um grupo. As pessoas são autónomas, têm criatividade, gostam de aprender novas coisas.

O trabalho de equipa é importante, uma vez que em equipa consegue-se mais facilmente atingir os objetivos inicialmente propostos. Para isso, muito contribui o efeito sinergia, que significa um esforço mútuo das partes envolvidas. Sinergia é a convergência de todas as partes de um todo para a prossecução de um determinado resultado ou objetivo.

Deve-se ter atenção às especificidades e dificuldades próprias do trabalho em equipa. Por isso, é imprescindível trabalhar a motivação da equipa, para que se crie uma estrutura que permita manter um nível de motivação e coesão que ajudem a ultrapassar as dificuldades que possam surgir.

O reconhecimento das realizações de um colaborador, o elogio pode ajudá-lo a motivar-se, criando nele a ânsia de realizar mais e melhor, não só para ser apreciado, como também pelo reforço que essa apreciação representa para a auto estima, e pelo estímulo que, ambas, apreciação externa e auto estima, representam para o incremento da autoconfiança e a conseqüente busca da auto realização.

**CAPÍTULO 4 – PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RECURSOS  
HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CABO-VERDIANA**



A Gestão de Recursos Humanos está intimamente associada à dinâmica do meio circundante, pois a sua área de acção amplia-se à medida que o ambiente interno se torna mais complexo e o externo mais turbulento. A complexidade no ambiente interno cresce não só com o aumento da dimensão da organização, mas também com a introdução de tecnologias mais avançadas, de estruturas organizacionais mais complexas e descentralizadas. O ambiente externo torna-se mais desafiador à medida que aumenta a mundialização da informação, mas ao mesmo tempo esta é condicionada pelas incertezas económicas, instabilidades políticas e sociais, movimentos sindicais, pressões concorrenciais, entre outros fatores.

Como todo bom empreendedor, o gestor de Recursos Humanos também formula suas estratégias, ainda que intuitivamente quando não dispõe de uma metodologia sistemática. Entretanto, quando opera a reboque da demanda dos seus utentes, sua estratégia tem características passivas ou, quando muito, reativas. Age burocraticamente ou reage casuisticamente diante das emergências, mas não se prepara para antecipá-las nem planeia suas ações para aproveitar ou criar oportunidades de fortalecer a sua gestão, neutralizar ameaças, polarizar as suas forças, eliminar ou minimizar as suas fraquezas.

A gestão de recursos humanos não é uma tarefa reservada apenas aos profissionais desta área. Todo o gestor é também gestor de recursos humanos e, em face disto, o que o profissional da área tem a fazer é ser o consultor deste gestor operacional, seu colega.

Tal como na administração privada, o papel da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, tradicionalmente restrito a uma atuação administrativa, evoluiu e, conforme a afirmação de Domênico (1996), permite por meio de suas políticas, ligar suas funções às necessidades do mercado e às metas estratégicas do Estado, no qual a unidade orgânica responsável pela gestão dos recursos humanos passa a ter um papel estratégico dentro da organização, interligando todos os departamentos para cumprir os objetivos organizacionais.

## **4.1. A importância das pessoas nas organizações**

No contexto competitivo atual, os recursos humanos são considerados, o ativo mais importante de qualquer organização. Perante as fortes inovações tecnológicas e a concorrência internacional, os recursos humanos são os únicos onde as organizações podem efetivamente diferenciar-se das concorrentes, uma vez que os restantes são de fácil aquisição.

Os recursos humanos representam uma vantagem competitiva sustentável para qualquer organização. De acordo com os pressupostos das teorias baseadas em recursos, a fonte básica para a “Vantagem Competitiva” é constituída pelos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas organizações, os quais são elementos escassos e valiosos, assim como de difícil imitação e substituição. Esses recursos são sem dúvida as pessoas.

Com efeito, são os recursos humanos que pesquisam, inovam, produzem, atendem os clientes, procuram clientes, mercado, etc. Desta forma, a estratégia das organizações para se manterem competitivas, deve passar pela valorização constante dos recursos humanos, através da sua formação e incentivos.

As pessoas, enquanto fonte de vantagem competitiva nas organizações, dependem de três aspetos:

- das competências próprias;
- das práticas de recursos humanos desenvolvidas pela organização;
- da gestão estratégica de competências, isto é, da coordenação entre as competências existentes, as práticas na sua gestão e desenvolvimento e o alinhamento com a estratégia global da organização.

Na Administração Pública é possível identificar alguns aspetos críticos, que conduzem inevitavelmente a situações de insatisfação e desmotivação dos colaboradores. Assim, a Administração Pública deve desenvolver ações no sentido de melhorar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores, nomeadamente:

- formalização do processo de avaliação de desempenho dos colaboradores, com prévia e sólida formação dos avaliadores. Deve-se analisar e avaliar a forma como os colaboradores utilizam as suas competências na obtenção de resultados. Realizar uma avaliação focada nos resultados. Esta avaliação deve ser a 360°, pois fornece uma avaliação mais precisa e com pareceres de todos os ângulos (supervisores, colegas, subordinados, clientes). Todo este processo deve permitir à hierarquia superior, a oportunidade de discutir o registo de desempenho dos colaboradores e de explorar áreas de possível melhoria e desenvolvimento;
- *feedback* como ferramenta na condução das relações humanas. Este processo deve servir como um instrumento de comunicação dos responsáveis dos serviços no sentido de ajudar os colaboradores a compreender como e que comportamentos se coadunam com os objetivos organizacionais. Para além disso, deve ser dado um *feedback* da análise do desempenho e dos resultados dos colaboradores no sentido de trabalharem juntos na resolução dos problemas e colmatar as falhas verificadas. Deve-se, igualmente, usar esta ferramenta no sentido de combater a perceção que os colaboradores normalmente têm quanto às desigualdades de tratamento dentro da organização;
- é importante que paralelamente à avaliação do desempenho, a organização defina um sistema de recompensas. Este sistema deve estar alinhado com os objetivos da instituição e fomentar ações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos. Simultaneamente, deve ser aceite pelos colaboradores e percebido por estes, como justo e objetivo. Para além das componentes monetárias dos sistemas de recompensas, a organização pode utilizar componentes não monetárias, tais como: oportunidade de desenvolvimento pessoal e recompensas adicionais, como mais tempo livre, para visitas de estudo e intercâmbios para troca de experiência, reconhecimento, formação, entre outras;

- levantamento das necessidades de formação dos colaboradores com o objectivo de verificar as suas carências ao nível dos conhecimentos, habilidades e atitudes coerentes com as funções exercidas. Investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores de acordo com as necessidades e de forma estruturada e bem planeada;
- criação e otimização dos canais de comunicação entre os responsáveis da organização e os colaboradores onde seja estimulado o clima de contribuição para sugestões e opiniões de todos;
- realização de reuniões em conjunto e individuais, referentes a cada departamento, de forma a encontrar as melhores soluções para a resolução dos problemas;
- a interdependência é um fator a considerar, uma vez que é fácil constatar a dependência ao nível da realização das tarefas entre alguns departamentos ou mesmo Ministérios. De facto, a qualidade e o desempenho das tarefas de alguns colaboradores dependem do envolvimento e apoio dos outros, o que demonstra a importância do desenvolvimento do espírito de equipa e de maior colaboração na organização.

É importante a partilha de objetivos organizacionais, bem como a criação de um ambiente que facilita a troca de ideias e a comunicação entre as pessoas, possibilitando um ambiente de maior integração dos colaboradores.

Sendo os colaboradores os grandes parceiros de qualquer organização, os gestores devem procurar novas formas de lidar com as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho, implementando políticas que proporcionem a satisfação das necessidades e desejos de sua equipa, sob pena de não prover a sobrevivência da organização no mercado ou no caso do sector público de não conseguir manter uma equipa motivada e comprometida com os objetivos preconizados.

## 4.2. Gestão estratégica dos recursos humanos

Uma gestão estratégica de recursos humanos contempla a necessidade de articular a função de gestão de recursos humanos com outras funções de gestão. Legge (1995) faz referência à existência de uma ligação direta entre orientação estratégica e políticas de gestão de recursos humanos, como caracterizadora de uma abordagem normativa. A mesma autora entende que esta abordagem ignora o carácter dinâmico e complexo do processo de formulação de estratégias, assim como a necessidade da aplicação de políticas de gestão de recursos humanos de ter em consideração sectores específicos das organizações.

Para Bilhim (2009 p. 118), a nova visão da Administração Pública deve ter em conta um conjunto de lições práticas, nomeadamente:

*“Servir cidadãos e não clientes: O interesse público é muito mais o resultado do diálogo e da partilha de valores do que a agregação de interesses egoístas individuais. Assim, os funcionários públicos não respondem apenas às necessidades dos consumidores, mas, pelo contrário, procuram construir relações de confiança e colaboração com e entres os cidadãos;*

*Procurar o interesse público: Os funcionários públicos e os seus dirigentes devem construir uma noção partilhada de interesse público. O objectivo não é tanto obter a solução imediata através da escolha individual, mas a criação de interesse e responsabilidades partilhadas;*

*Valorizar a cidadania e não a capacidade empreendedora: O interesse público é melhor garantido pela acção de funcionários e cidadãos envolvidos em fazer coisas importantes para a sociedade do que por gestores empreendedores, agindo como se o dinheiro público fosse deles;*

***Pensar estrategicamente e actuar democraticamente:*** As políticas e programas públicos podem ser realizados de forma mais económica, eficiente e eficaz se forem desenvolvidos de forma participada e em colaboração;

***Prestar contas não é coisa simples:*** Os funcionários públicos devem estar atentos e prestar conta a algo mais do que ao mercado. Devem também ter em linha de conta a Constituição da República, as leis, os valores da comunidade, as normas do serviço, os padrões profissionais e os interesses dos cidadãos;

***Servir mais do que mandar:*** Os funcionários públicos e os seus dirigentes devem progressivamente adoptar um estilo de liderança participado e baseado em valores, na ajuda aos cidadãos ou na satisfação dos seus interesses, mais do que controlar ou orientar a sociedade;

***Valorizar as pessoas, não apenas a produtividade:*** As organizações públicas e as redes onde actuam terão, a longo prazo, mais sucesso se actuarem em colaboração e usarem a liderança partilhada baseada no respeito pelas pessoas, do que teriam se se tornassem obcecadas pelo controlo cibernético da actividade”.

A Gestão de Recursos Humanos cuida da parte que diz respeito ao desenvolvimento das pessoas pertencentes à organização. Isto significa que ela cuida do seu desenvolvimento como um todo e não apenas da remuneração, da avaliação ou do treinamento das pessoas. Encarrega-se, especificamente de promover a integração do colaborador na organização, por meio da coordenação de interesses entre a organização e o colaborador.

Assim, preocupações com a qualidade de vida no trabalho, melhoria do clima organizacional, formação de uma cultura organizacional salutar, relacionamento interpessoal, são exemplos de atividades da Administração de Recursos Humanos nas organizações. De igual forma, assuntos como a planificação dos recursos humanos, gestão dos conflitos organizacionais, análise sócio-técnica, sociologia das organizações, psicologia social das organizações e qualidade total entre outros, também são levados

em consideração quando se deseja analisar profundamente a gestão de Recursos Humanos. Isto permite o alcance do objetivo de se promover a integração do colaborador na organização.

Os colaboradores, antes classificados como recursos, passaram a ser notados pelos seus talentos e hoje são considerados “*capital humano*”, tendo em consideração o reconhecimento das suas competências como fundamentais para o sucesso das organizações. Pensar estrategicamente este recurso fundamental é importante para qualquer organização, pública ou privada que ambicione obter resultados significativos e fazer assim a diferença.

**Quadro 5 - Implicações das diferentes perspetivas na gestão das pessoas**

<b>Administração de pessoal</b>	<b>Gestão de recursos humanos</b>	<b>Gestão estratégica de RH</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorização de aspetos jurídicos, administrativos e burocráticos da burocracia;</li> <li>▪ Função centralizada;</li> <li>▪ Sobrevalorização do controlo;</li> <li>▪ Ausência de políticas de RH (existência de regras e/ou procedimentos sem alinhamento com a orientação estratégica da organização);</li> <li>▪ Fraca valorização da função de gestão de RH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementação de técnicas modernas para adquirir e manter os recursos humanos;</li> <li>▪ Responsabilidades delegadas aos gestores;</li> <li>▪ Valorização das funções técnicas e de gestão de RH;</li> <li>▪ Existência de políticas de RH implícitas, algumas vezes formalizadas;</li> <li>▪ Subordinada a um gestor de alto nível ou a um diretor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividades orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da organização;</li> <li>▪ Função descentralizada;</li> <li>▪ Pessoa vista como fonte de competências e recurso estratégico;</li> <li>▪ Existência de políticas de RH explícitas, formalizadas de forma sistemática e alinhadas com as estratégias organizacionais;</li> <li>▪ Subordinada ao principal executivo ou parte integrante do grupo dirigente.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, 2011

A Administração Pública cabo-verdiana atribui cada vez maior importância ao desenvolvimento e implementação da gestão estratégica dos recursos humanos, e os poucos gestores de recursos humanos que existem, esforçam-se para melhorar a gestão desse importante recurso, especialmente no que diz respeito à importância das pessoas

no sucesso das organizações que vem sendo enfatizada nos discursos dos gestores de topo, aliados à aprovação de normas que reforçam esta intenção.

É importante realçar que a gestão de recursos humanos possui um caráter estratégico dentro de qualquer organização e abrange várias funções, nomeadamente, provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controlo.

A gestão é, acima de tudo, um conjunto de princípios essenciais, nomeadamente:

- a gestão tem a ver com seres humanos e por isso tem a tarefa de levar as pessoas a serem capazes de desempenho em conjunto, tornar suas forças efetivas e suas fraquezas irrelevantes. É para isso que existe uma organização e é por isso que a gestão é um fator crítico, determinante;
- como a gestão tem a seu cargo a integração de pessoas num empreendimento comum, ela está profundamente impregnada na cultura. Aquilo que os gestores fazem em qualquer parte do mundo é exatamente o mesmo. O que pode diferenciar os gestores de países com nível de desenvolvimento diferente e que constitui um desafio enfrentado pelos gestores num país em desenvolvimento é encontrar e identificar as partes da sua tradição, história e cultura que podem ser usadas como blocos de construção para fazer uma gestão que tenha em conta os aspetos culturais do país;
- toda a organização requer a definição de objetivos simples, claros e unificadores. A missão tem de ser clara e grande o suficiente para prover uma visão comum. As metas que a incorporam têm de ser claras, públicas e, reafirmadas com frequência. A cultura de uma organização significa o compromisso com alguns objetivos e valores comuns. Sem esse compromisso não há empreendimento, apenas uma multidão. A tarefa da gestão é definir, fixar e exemplificar esses objetivos, valores e metas;

- também é tarefa da gestão possibilitar que a organização e cada um de seus membros cresçam e se desenvolvam à medida que mudam as necessidades e oportunidades. Isso significa que toda a organização é uma instituição de ensino e aprendizagem e que treinamento e desenvolvimento são importantes a todos os níveis;
- toda a organização, seja ela pública ou privada, é composta de pessoas com diferentes qualificações e conhecimentos, realizando diferentes tipos de trabalho. Por esta razão, ela precisa ser construída sobre comunicação e responsabilidade individual. Cada membro deve definir o que pretende realizar e certificar-se de que seus colegas conhecem e entendem esse objetivo. Cada um deve definir o que deve aos outros e certificar-se de que eles entendem e aprovam. Cada um deve definir o que necessita dos outros e certificar-se de que estes sabem o que deles se espera;
- nem a quantidade produzida nem o lucro é por si só, uma medida adequada do desempenho da gestão. Posições no mercado, inovação, produtividade, desenvolvimento de pessoal, qualidade, resultados financeiros, todos são cruciais para o desempenho da organização e, claro está, para sua sobrevivência. O desempenho deve ser encaixado na organização e em sua gestão e precisa ser medido e deve ser continuamente melhorado;
- é necessário ter sempre presente que qualquer organização tem que procurar incessantemente resultados. O resultado de uma organização é um cliente satisfeito. Dentro de uma organização há somente centros de custos. Os resultados existem somente fora dela.

**Quadro 6 - Dimensões integradas na gestão de recursos humanos**

<b>Recursos Humanos</b>	Estratégia de gestão
	O mercado interno de emprego
	Formação e desenvolvimento
	Manutenção

Fonte: Elaboração própria, 2010

A Estratégia de gestão de recursos humanos integra a gestão das pessoas como fator estratégico de competitividade. Assim ações destinadas à comunicação interna, gestão da cultura organizacional, a construção de organizações que aprendem, entre outras, estão aqui refletidas.

A vertente mercado interno de emprego enquadra as ações de planeamento qualitativo e quantitativo de recursos humanos.

A formação e desenvolvimento dos recursos humanos, engloba a valorização das pessoas através da formação, a formação vista como um investimento e não um custo, bem como a relação entre formação e produtividade no trabalho.

Manutenção de recursos humanos enquadra as ações de planeamento qualitativo e quantitativo de recursos humanos, o provimento, a gestão de carreiras, a gestão e avaliação de desempenho, os perfis profissionais, a análise e descrição de funções, e negociação colectiva.

Esta nova dimensão estratégica da gestão de recursos humanos que se pretende implementar, vem precisar de forma mais clara o que constitui o núcleo central desta função bem como a relação entre a organização e os seus colaboradores. Por isso, a gestão de recursos humanos deve envolver todas as ações destinadas a assegurar a

negociação e a gestão dos equilíbrios precários que permanentemente emergem entre os atores sociais com interesses opostos e, por vezes, irreduzíveis.

Ao longo dos anos investiu-se muito na qualificação dos recursos humanos no país, no entanto, ainda existe carência de algumas categorias profissionais, o que constitui uma barreira à implementação da gestão estratégica de recursos humanos.

A Administração Pública deverá continuar a esforçar-se para prover os sectores com maior número de colaboradores qualificados, nomeadamente gestores de recursos humanos com uma visão estratégica.

### **Novas Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão de Recursos Humanos**

O uso da tecnologia da informação na gestão dos recursos humanos é, cada vez mais, um requisito indispensável para as organizações que procuram competir em uma economia globalizada. Na Administração Pública cabo-verdiana sabe-se que a tecnologia é a aliada perfeita para otimizar a gestão e os custos de serviço por colaborador. É de realçar a existência de uma Base de Dados dos Recursos Humanos (BDRH) integrada com o sistema de gestão orçamental que permite ter acesso à informação do salário dos agentes públicos, das mobilidades e das avaliações de desempenho. Teoricamente deveria também apoiar na identificação das necessidades de formação, das promoções, na projeção das substituições, na produção de relatórios, entre outros aspetos.

No entanto, pese embora os esforços de informatização de todas as instituições públicas há ainda muitas lacunas por suprir para que a BDRH cumpra os desígnios para os quais foi criada. A sua gestão deve ser bem cuidada, cabendo a responsabilidade da sua permanente atualização aos sectores de quem dependem os colaboradores.

Com os sistemas de informação para a gestão de pessoas, utilizados hoje, que permitem aos colaboradores receber informação de maneira rápida, visualizar seus dados pessoais, solicitar férias, imprimir recibo de salário, ter acesso a benefícios e inscrever-se em cursos, visualizar tudo o que diz respeito à sua vida profissional, entre outras vantagens, a relação de dependência direta dos colaboradores com o serviço de recursos humanos deverá ser cada vez menor, o que permitirá a esse serviço, concentrar-se em outras funções mais estratégicas de modo a cumprir os objetivos do seu negócio, tais como gestão de mudanças, aquisição, retenção e desenvolvimento de talentos, gestão do desempenho da organização e gestão do clima organizacional.

A utilização de aplicações das TIC's nos serviços de recursos humanos modificará o papel dos mesmos, passando a ser autênticos suportes de melhoria no rendimento profissional, fomento da criatividade, desenvolvimento, retenção e satisfação dos colaboradores em vez de local de reclamações permanentes, o que se traduzirá em níveis mais altos de produtividade e na valorização do maior ativo das organizações modernas, os seus colaboradores.

Assim, o uso de sistemas para a gestão de recursos humanos permitirá aos responsáveis realizar avaliações e planejar táticas operacionais com base em dados mais transparentes e acessíveis. Ao mesmo tempo, dará mais autonomia aos colaboradores, que se tornarão responsáveis pelo uso e benefício que obtêm dos sistemas.

Nas avaliações de desempenho, por exemplo, os sistemas de gestão de recursos humanos poderão contar com ferramentas que possibilitem a avaliação do colaborador não só por seu supervisor direto, mas também por seus parceiros de trabalho e, em alguns casos, até por fontes externas, como por exemplo, utentes dos serviços, no caso da Administração Pública.

Outro benefício que a tecnologia aplicada à gestão dos recursos humanos oferece é a redução dos custos das tarefas administrativas. O investimento nestes sistemas é relevante quando são instalados pela primeira vez, mas seus custos de manutenção

costumam ser muito baixos e, a médio e longo prazo, têm impacto muito positivo sobre os resultados finais, remunerando amplamente o investimento.

Além disso, pode-se rentabilizar a capacidade tecnológica instalada com iniciativas mais importantes, como os programas de capacitação dos colaboradores, nomeadamente a formação à distância que permite a eliminação ou a redução de custos relacionados com viagens e perdas de horas de trabalho do pessoal.

No caso de Cabo Verde, tendo em conta a insularidade e os seus custos inerentes, não há dúvida que constitui uma boa opção nomeadamente no que diz respeito ao treinamento dos profissionais, evitando os custos sociais, familiares, económicos, entre outros.

### **4.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

A literatura sobre as práticas de gestão de recursos humanos no sector público é muito reduzida e torna-se mais reduzida ainda, quando se trata da Administração Pública cabo-verdiana, cuja produção literária é ainda incipiente. Assim sendo, a gestão de recursos humanos possui um carácter bastante normativo, regendo-se principalmente pelas normas legislativas.

Cabe salientar que se vem fazendo ao longo dos anos, um esforço considerável no sentido de valorizar o colaborador e de tornar a Administração Pública cabo-verdiana mais humanizada e mais flexível.

Na permanente procura de políticas da gestão de recursos humanos, a inovação tornou-se um dos fatores essenciais para as organizações modernas. A exigência de conhecimentos tanto práticos como teóricos, além das novas atitudes e habilidades decorrentes da introdução das inovações tecnológicas e sócio-organizacionais vêm modificando o perfil dos talentos humanos dentro das organizações. Esta abordagem exige a mudança de paradigma, o que implica a necessidade da definição de políticas adequadas para os recursos humanos, direcionadas para a obtenção de resultados, e que

considerem a criação de condições para a motivação dos RH, para inovações, qualidade de serviços ou produtos e produtividade no trabalho.

A gestão de recursos humanos passa a desempenhar um papel fundamental nas organizações porque, além das políticas de recursos humanos, torna-se responsável, pela elaboração das estratégias que estejam em consonância com os objetivos organizacionais. Assim, torna-se necessário fazer a integração entre a gestão dos recursos humanos e as demais áreas da instituição, bem como o enriquecimento das atividades tradicionais de RH como: recrutamento; treinamento e desenvolvimento; qualidade de vida; cargos e salários; avaliação de desempenho e processo de comunicação, pois estas constituem as políticas vitais na formulação e implementação de estratégias centradas na qualidade.

Gramigna (2002) propõe três modelos comparando as práticas desenvolvidas atualmente e as novas tendências no que concerne à gestão de pessoas e ao papel dos Recursos Humanos no desenvolvimento e aprendizagem das pessoas nas organizações, a saber:

**Quadro 7 - Função: Provimento Área: Recursos Humanos**

<b>Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos</b>	<b>Tendências</b>
Recrutamento de talentos sistematicamente realizado no mercado.	Aproveitamento dos talentos existentes na empresa (programas de sucessão e selecção interna).
Seleção realizada pela área de Recursos Humanos, sem a participação dos detentores de cargos vagos.	Participação do gerente do cargo no processo selectivo (partilha de responsabilidades na escolha).
Processo fechado, em que os candidatos raramente recebem feedback sobre suas performances.	Abertura dos processos selectivos, por meio do retorno sobre o desempenho dos candidatos (feedback pós selecção).

Fonte: Gramigna (2002)

**Quadro 8 - Função: Capacitação Área: Treinamento e Desenvolvimento**

<b>Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos</b>	<b>Tendências</b>
Oferta de listas de cursos e seminários, resultantes de levantamento de necessidades de treinamento.	Incremento dos projectos de identificação de talentos, favorecendo o rastreio e registo de colaboradores em potencial e a identificação de necessidades do desenvolvimento de competências.
Processo de levantamento de necessidades de treinamento com base na decisão unilateral dos gerentes.	Oferta de programas de treinamento e desenvolvimento a partir da consulta em diversas bases de informações (avaliação de desempenho, resultados de avaliação de potencial, observação no posto de trabalho, redes de feedback, entre outros).
Programas de treinamento elaborados pela área de Recursos Humanos, sem a participação da área-cliente.	Participação e influência da área-cliente na definição de seus programas de treinamento e desenvolvimento.

Fonte: Gramigna (2002)

**Quadro 9 - Função: Avaliação Área: Gestão do desempenho**

<b>Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos</b>	<b>Tendências</b>
Conteúdo da avaliação de desempenho definido pela área de Recursos Humanos contendo indicadores subjectivos	Indicadores de medição do desempenho definidos em parceria com as áreas envolvidas da empresa.
Avaliação de desempenho unilateral (chefia avalia colaborador) sem que seja dada a oportunidade de reflexão e discussão entre o avaliador e o avaliado.	Participação das redes de interface na avaliação de desempenho.
Avaliação realizada uma vez por ano, com a finalidade de servir como informação para possíveis promoções.	Avaliação como ferramenta de gestão das competências dos colaboradores e sinalização para intervenções de treinamento e desenvolvimento.

Fonte: Gramigna (2002)

**Quadro 10 - Função: Remuneração Área: Cargos e Salários**

<b>Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos</b>	<b>Tendências</b>
Estruturas de organização fortemente hierarquizadas.	Estruturas de organização achatadas; forte redução da hierarquia com a eliminação de cargos de gerência média e supervisão.
Carreiras apenas verticais; em alguns casos, oferta de oportunidades laterais por meio de curvas de maturidade.	Carreiras verticais e, principalmente, laterais, por meio da avaliação de competências.
Gestão do desempenho individual.	Gestão do desempenho do indivíduo no contexto da equipe em que trabalha.
Cultura do controlo, fundamentada no relacionamento hierárquico	Controle do envolvimento, com ênfase no trabalho de equipa, independência para escolher o “ <i>empowerment</i> ”.

Fonte: Gramigna (2002)

Percebe-se a importância da integração das diversas funções de recursos humanos, apoiados por um processo de gestão efetivo para a geração de resultados. Por parte dos colaboradores, a participação no evento futuro da organização, com óbvios efeitos na sua motivação, pode ser efetivada através de um planeamento de carreira. Maslow (2000) postulou a existência de cinco sistemas básicos de motivação que se apresentam em uma escala de prioridade ou hierarquia de importância, segundo o qual, para manter o esforço é necessário que o desempenho seja sustentado por recompensas (consequências) intrínsecas (satisfação por fazer o trabalho) e extrínsecas (satisfação de necessidades por ter feito o trabalho).

A motivação de cada pessoa é afetada por seu nível de aspiração e pela probabilidade percebida de que o esforço seja recompensado. O nível de aspiração depende das experiências anteriores de sucesso e fracasso e da percepção pessoal de competência e independência. O nível de aspiração absoluta ou o desejo máximo contrapõe-se ao nível

alternativo de aspiração, ou seja o mínimo aceitável para que o esforço se mantenha. Quanto maior a distância entre esses dois níveis, maior a probabilidade de frustração.

Um dos indicadores de desempenho organizacional, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas com talento. As consultoras que andam à caça de talentos argumenta Gramigna (2002) afirmam que, apesar de o nível de desemprego ter aumentado significativamente e o contingente de profissionais em disponibilidade no mercado ser numeroso, atender às empresas empregadoras torna-se um grande desafio. O novo perfil, delineado pelos contratantes, agregou inúmeras competências, difíceis de serem encontradas numa só pessoa.

Diante disso, os processos seletivos das organizações tornaram-se numa peneira pela qual poucos profissionais passam, e a preocupação em desenvolver habilidades individuais, para aquisição e manutenção do emprego, tem aumentado pelo fato do mercado de trabalho ter-se tornado mais restrito e exigente. A perspectiva atual do empregador é a de que o colaborador é o responsável pela gestão da sua própria carreira, utilizando-se de estratégias que mantenham competitivas sua empregabilidade, bem como agregar valor para a empresa e/ou organização para a qual trabalha.

Segundo Rodriguez (2002), na sociedade do conhecimento, a organização deixa o papel de tutora e passa para o de parceira, onde as necessidades e expectativas pessoais de cada um dos seus colaboradores passam a ser consideradas, sendo assim importante, que o indivíduo, agora, sem esta tutela passe a ter um controle efetivo sobre a sua vida profissional.

Confirmando esse modelo de gestão de carreiras, Stewart (2002) argumenta que a mobilidade na prestação de serviços e a ânsia por credenciais abonadoras são perfeitamente compatíveis com a ideia de que as pessoas atuam no mercado de trabalho como investidoras da própria capacidade. A escolaridade e a experiência constroem o *stock* de capital humano de cada um, e quanto maior for o investimento, melhores serão as perspectivas de retorno.

No ambiente interno, as organizações preocupam-se muito com o marco legal, o cumprimento da legislação laboral, com acordos sindicais e outros aspetos previstos em regulamentos governamentais e diretrizes organizacionais.

Uma perspetiva de responsabilidade social ressalta o compromisso ético da organização em relação a seus *stakeholders*, sempre tendo como foco o relacionamento entre pessoas: entre a organização e seus executivos, seus colaboradores, seus clientes e fornecedores; entre a organização e a sociedade, ou a comunidade onde está inserida, incluindo os concorrentes, entre os executivos e os colaboradores, ou entre os próprios colaboradores.

Arruda [et. al.] (2001), apontam que as organizações que estabeleceram para si códigos de ética costumam definir condutas éticas específicas a serem seguidas no relacionamento de seus colaboradores com os *stakeholders* externos.

Para Jiménez (2000), com base na legislação, para o tratamento das questões ligadas aos recursos humanos da organização, o comportamento ético pode refletir-se na gestão de pessoas, considerando três momentos importantes na vida de qualquer colaborador de uma organização: a contratação, a permanência e o desligamento.

O processo de seleção tem impacto muito forte sobre o candidato a uma colocação, pois transcende o âmbito da organização, podendo até afetar seu património futuro, sua estabilidade emocional, suas condições e disposições. Cuidados do profissional de seleção em relação ao candidato podem mudar sua vida pessoal para o bem, da mesma forma que erros nesta fase podem deixar marcas negativas, indeléveis e irreparáveis para o indivíduo.

No recrutamento e seleção deve-se procurar aproveitar os próprios colaboradores para as novas oportunidades, por meio das promoções internas, com a indicação da chefia imediata, que se pauta nos resultados individuais e nas habilidades dos colaboradores. A área de treinamento e desenvolvimento tende a atuar de forma estratégica, privilegiando a formação de competências pessoais e profissionais de todos os seus níveis

operacionais, técnicos, administrativos e dirigentes. Em cada orgânica deve haver um programa de integração dos novos colaboradores, realizado pelo gestor ou coordenador.

Uma conduta transparente é essencial e deve estar presente em toda a vida do colaborador na organização, desde a fase de seleção e contratação e durante todo o tempo de prestação de serviço. A transparência, honestidade e sinceridade na comunicação costumam predispor todos os colaboradores a agirem com lealdade e liberdade. À medida que uma pessoa demonstra responsabilidade na execução de suas tarefas, contribuindo com ideias inovadoras, espera-se dela, e em relação a ela, confiança, equidade e compromisso com respeito ao processo de valorização e compensação.

O processo de aposentação constitui um momento, muitas vezes marcante na vida de uma pessoa e pode dar-se através de dois processos:

- o colaborador quer desligar-se da organização por vontade própria;
- a organização julga conveniente dispensar o colaborador, que por sua vez deseja permanecer na organização.

Ambas as situações requerem cuidados especiais em relação ao colaborador e constituem um desafio para a organização. Em tais ocasiões a organização deve valer-se de critérios, pensando na pessoa e suas características particulares.

É necessário que as organizações implementem uma política de gestão de pessoas, e esta depende de um sistema favorável à aprendizagem mais complexo além de requerer uma maior sensibilização dos indivíduos, no sentido de estimular a autonomia de trabalho, bem como a capacidade de questionar e inovar.

O quadro seguinte é um exemplo da adaptação de práticas de gestão de recursos humanos as diferentes estratégias utilizadas (Miles e Snow, 1984).

**Quadro 11 - Orientação estratégica e práticas de gestão de recursos humanos**

<b>Práticas de GRH</b>	<b>Tipo A (Defensiva)</b>	<b>Tipo B (Exploratória)</b>	<b>Tipo AB (Analisadora)</b>
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Recrutamento ao nível de entrada Foco no desenvolvimento dos RH Filtragem de perfis específicos indesejáveis	Recrutamento cuidado a todos os níveis (p.ex.com utilização de testes de selecção)  Foco na aquisição de recursos humanos	Recrutamento misto para níveis de entrada e superiores  Foco na colocação e mobilidade internas
<b>Planeamento de recursos humanos</b>	Formal e generalizado	Informal, limitado	Formal e generalizado
<b>Formação</b>	Generalizados a todas as posições Desenvolvimento de competências específicas	Planos de formação limitados Identificação e aquisição de competências	Formação generalizada Desenvolvimento e aquisição de competências específicas
<b>Avaliação</b>	Orientada para o processo produtivo	Orientada para os Resultados	Orientada para o Processo
	Usada para avaliar as necessidades de formação	Identificação de necessidades de recrutamento	Identificação de necessidades de formação e de recrutamento
	Centrada no individuo	Orientada para o sector/divisão ou empresa	Todos os níveis
	Comparação interna ao longo do tempo	Comparação externa (Benchmarking)	Comparação interna e Externa
<b>Remunerações, incentivos e prémios</b>	Ligados à posição Hierárquica	Ligados a realização	Ligados à posição hierárquica, com alguma consideração da realização
	Foco na consistência Interna	Foco na competitividade Externa	Consistência interna e competitividade externa
	Remunerações principalmente monetárias, ligadas à posição hierárquica	Vários tipos de incentivos, em resposta às necessidades de recrutamento	Remunerações monetárias e alguns incentivos

Fonte: (adaptado de Miles e Snow, 1984).

A implementação de algumas práticas de gestão de recursos humanos parece também ser influenciada pelo facto de essas mesmas práticas poderem ser ou não consideradas importantes para a vida da organização. Este é um aspeto que poderá trazer consequências quando houver diferenças em relação à perceção da importância de um determinado assunto, identificado como premente, pelos colaboradores e não considerado como um problema pela direção.

#### **4.3.1. Implicação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na motivação e desempenho profissional dos colaboradores**

Foi a partir da década de 90 que houve uma maior preocupação com o nível estratégico da área de RH. De acordo com *Wood, Jr. (1995)*; *Almeida, Teixeira e Martinelli (1993)*, é possível observar uma transformação em curso nas funções e nos objetivos da gestão de recursos humanos, onde os desafios da diversidade cultural que ora se descortinam, engendram novas redefinições estratégicas, reformas produtivas e reestruturações administrativas nas organizações. *Fischer (1998)* define que, estas transformações são responsáveis pela configuração de novos modelos de gestão de pessoas (Gestão de RH) e ainda, segundo *Porter (1991)* são capazes de criar e sustentar vantagens competitivas.

Nas organizações existem inúmeros recursos para se administrar e entre eles, pode-se apontar os recursos humanos como os únicos com vida, sentimento e poder de decisão. Os recursos humanos diferem pela personalidade e carácter de cada um que trabalha na organização, na maneira de administrar os outros recursos existentes e no resultado final alcançado.

Todos os recursos quer sejam materiais, financeiros, tecnológicos ou outros, dependem diretamente das pessoas que trabalham na organização e como elas se sentem no ambiente de trabalho, ou seja, se há bom relacionamento entre os profissionais e entre as diversas áreas, se há identificação com a cultura organizacional, entre outros.

Ao longo dos tempos, vários termos vêm sendo utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações: funcionários, empregados, servidores, pessoal, trabalhadores, recursos humanos, colaboradores, capital humano, capital intelectual, e por aí fora. Apesar da evolução de termos, para qualificar as pessoas muitas organizações fazem a gestão de pessoas de forma vaga e imprecisa, sem planificação o que torna este processo crítico para o sucesso organizacional em tempos de alta competitividade.

As práticas de gestão de RH têm início com o processo de recrutamento, com a identificação das necessidades de pessoal, a verificação da existência de vagas e a disponibilidade de oferta do mercado bem como as fontes de recrutamento, para só então decidir a estrutura e processo de recrutamento a utilizar.

O recrutamento pode ser interno ou externo. No primeiro caso, o preenchimento de vagas e oportunidades é feito através dos colaboradores existentes na organização. Isso exige que sejam promovidos ou transferidos para novas oportunidades e a organização oferece uma carreira e novas oportunidades aos colaboradores.

No segundo caso, o preenchimento de vagas e oportunidades é feito através da admissão de candidatos externos e isso exige que sejam recrutados externamente e selecionados para preencher as oportunidades de emprego.

O recrutamento interno, através de seus instrumentos, nomeadamente o planeamento de pessoal, análise de cargos, política salarial, avaliação de desempenho, avaliação de potencial, plano de carreiras e treinamento, visa estimular a organização na busca de excelência, pois esta, escolhe apenas profissionais capazes e com bom desempenho, permitindo o desenvolvimento da motivação, podendo assim a organização obter retorno de seus processos de treinamento, utilizando um processo rápido, seguro e económico.

O recrutamento externo exige desenvolvimento do pessoal, podendo gerar conflito de interesse. Caso a escolha se revelar errada, é difícil reverter a situação. Se for bem-sucedido, trará pessoas com ideias novas e a organização usufruirá imediatamente dos seus conhecimentos.

A seleção é a comparação dos requisitos do cargo com as competências e qualificações do candidato e visa aplicar as técnicas necessárias para a rejeição ou a aprovação do candidato. Tem como uma das suas características essenciais o processo de comparação, pois ela necessita primeiro, do requisito de cargo e segundo, do perfil dos candidatos apresentados para assim compará-los com o intuito de tornar a seleção um processo montado em bases científicas e estatisticamente definidas.

O processo de seleção reveste-se de extrema importância para qualquer organização porque muitos problemas poderiam ser evitados com um processo de recrutamento e seleção bem conduzidos. Trata-se do momento ideal para avaliar o nível de motivação do potencial colaborador, a adequação do seu perfil ao cargo pretendido. No caso da AP, deve-se considerar e avaliar o perfil do candidato em relação ao sector público bem como o seu comprometimento com os interesses da coletividade.

#### **4.3.2. Relação entre práticas de Gestão de Recursos Humanos e resultados organizacionais**

Para que os resultados programados sejam atingidos, é necessário que haja envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores.

Contudo, para que isso aconteça, as práticas efetivas de Gestão de Recursos Humanos exigem maior rigor e qualidade na gestão, bem como uma planificação adequada desses mesmos recursos.

Torna-se necessária a criação de um conjunto de instrumentos específicos de gestão de recursos humanos, nomeadamente a descrição dos perfis de competências, o Manual de Acolhimento do Colaborador, o manual de procedimentos e a reformulação do instrumento de avaliação de desempenho.

O acolhimento deve ser realizado individualmente ou em grupo, conforme o número de trabalhadores seleccionados na altura, pelo Diretor de RH que explicita os objetivos da organização e faz uma breve caracterização da mesma, tendo o cuidado de clarificar os direitos e deveres dos trabalhadores. Posteriormente o colaborador é integrado no posto de trabalho onde recebe formação *on the job*, tendo um colaborador com mais experiência como mentor para ajudá-lo na integração e orientá-lo esclarecendo suas dúvidas. O manual de acolhimento e integração tem um papel importante neste aspeto, enquanto instrumento que facilita a socialização do colaborador que chega à organização.

A forma como o novo colaborador é recebido pelos superiores hierárquicos e pelos colegas determina o nível de colaboração futura bem como uma adequada integração e interação no sentido de produzir os resultados esperados e de haver maior comprometimento e espírito de equipa.

De acordo com Reis, Felipa (2010), *“as organizações precisam de promover a socialização dos novos membros e integrá-los adequadamente na sua forma de trabalho. A socialização visa criar um ambiente de trabalho favorável e receptivo durante a fase inicial do trabalho. O seu objectivo é estabelecer uma base de atitudes, actos e valores que favorecem a cooperação, a integração e a comunicação entre os funcionários da organização e os novos membros”*.

A Administração Pública cabo-verdiana possuía até o ano transacto, um instrumento de avaliação de desempenho, centrado nos comportamentos das pessoas, o que comprometia uma adequada avaliação. A avaliação de desempenho era realizada anualmente e tinha como fonte o chefe da equipa, pressupondo no final uma entrevista de *feedback* com o avaliado.

No entanto, a nova legislação recentemente aprovada pressupõe critérios mais objetivos de avaliação de desempenho, tendo como base a gestão do desempenho, a definição dos objetivos organizacionais e a negociação dos objetivos individuais, bem como um *feedback* mais adequado de modo a que haja uma avaliação mais justa e que o colaborador se sinta mais envolvido na gestão do seu próprio desempenho.

Os principais objetivos da avaliação centrada numa lógica de desenvolvimento dos Recursos Humanos são: melhorar o desempenho organizacional e individual, detetar as necessidades de ações de formação futuras, contribuir para um melhor desempenho do colaborador dando o *feedback* adequado e sempre que necessário, de modo a introduzir medidas corretivas atempadas, não esperando até o fim do ano para o fazer, reduzir a subjetividade, atribuir prémios de desempenho, preparar as promoções, entre outras.

Os sistemas de gestão de competências desempenham um papel específico e relevante nas práticas de desenvolvimento organizacional. Estes sistemas tendem a servir de enquadramento ao reconhecimento de competências, à gestão das carreiras profissionais, às políticas de recrutamento e mobilidade, à avaliação de necessidades de formação e diversos outros objetivos importantes.

Um sistema de gestão de competências permite à administração da organização:

- manter-se informada sobre a acessibilidade do conhecimento incorporado em qualificações em toda a organização;
- gerir necessidades de qualificações em relação a alterações ocorridas em ambientes externos;
- recolher informações úteis para verificar o alinhamento entre novos processos e competências existentes no âmbito de processos de reestruturação ou reengenharia;
- definir estratégias de RH, incluindo estratégias de formação adequadas aos objetivos pretendidos;
- canalizar os esforços de modo a aumentar a flexibilidade em relação não só às necessidades de qualificações técnicas, mas também em relação a objetivos de

desenvolvimento mais alargados, isto é, capacidades interpessoais, capacidades de liderança, inovação, entre outros.

Em muitos casos, as políticas em matéria de competências são desenvolvidas numa linguagem acessível que todos dentro da organização compreendam e adaptam-se a exigências específicas. As políticas e instrumentos no domínio das competências podem contribuir para melhorar a governança, fornecendo parâmetros para medir o valor económico de desempenhos e significados culturais partilhados, gerados pelas diferentes comunidades de prática que constituem a organização.

No entanto, a desvalorização sistemática dos empregos de estatuto inferior no sector dos serviços parece constituir uma exceção negativa relevante no contexto do desenvolvimento de competências.

#### **4.4. Comportamentos de alto desempenho**

Os sistemas de trabalho de elevado desempenho são fonte de ativos criadores de valor e difíceis de imitar. Produzem conhecimento tácito que é absorvido nas práticas individuais e organizacionais, cujo valor reside na apropriação para implementação da estratégia a cada nível ou unidade organizacional.

Trata-se de modos de trabalho que devem ser adequados às situações específicas de cada organização, de acordo com a perspetiva contingencial e que envolvem práticas como trabalho em equipa desenvolvido em estruturas organizacionais flexíveis, sistemas de gestão de remunerações inovadores, investimento em formação e desempenho e processos de melhoria contínua.

A gestão de recursos humanos tem um papel importante a desenvolver como parceira estratégica e conseqüentemente o sistema de recursos humanos pode ser uma fonte incomparável de vantagem competitiva.

O conceito de sistema de recursos humanos como ativo estratégico intangível cria valor quando está embebido nos sistemas organizacionais, e em consequência aumenta as competências da organização. Cabe então à organização analisar em que medida as políticas de gestão de recursos humanos que aplica atraem, conservam e/ou desenvolvem as pessoas com aptidões e conhecimentos necessários à organização, à sociedade, no presente e no futuro.

Os processos de retenção de pessoas são utilizados para a criação de condições ambientais e psicológicas favoráveis e satisfatórias para o desempenho das atividades. Têm a ver com clima e cultura organizacional, saúde, higiene e segurança no trabalho, qualidade de vida, poder de direção, disciplina, entre outros, levando em consideração os seguintes aspectos:

**Talento** - A palavra talento está vinculada à imagem de pessoas extraordinárias, acima da média. Portanto tais pessoas são uma minoria, uma elite, e como tal, devem ser tratadas.

**Cenário competitivo** - As organizações precisam dos talentos, mas é necessário que o RH Estratégico consiga culturas e sistemas nos quais os profissionais possam utilizar todo o seu potencial. As práticas de gestão e de liderança devem ser direcionadas para obter os resultados esperados.

**Prática na gestão de talentos** - O RH estratégico deve considerar que um processo de análise e avaliação do potencial de talentos é fundamental mas que por falta de estudos científicos ou de modelos que possam ser utilizados, as organizações precisam adequar a sua gestão à necessidade de desenvolvimento de competências de potenciais talentos existentes entre seus colaboradores.

As convicções da relevância do capital humano nas organizações estimulam a reflexão sobre o assunto quando se trata da gestão estratégica dos Recursos Humanos e apontam para a necessidade de uma revisão dos processos de gestão de todas as pessoas de uma organização, para que possam ser estimuladas a revelar todo o talento subjacente que, normalmente, não é percebido pelos gestores.

A prática adotada na Gestão Estratégica de Pessoas deve ser direcionada no sentido de se repensar os processos de identificação, desenvolvimento e retenção de profissionais considerados talentosos, de modo a evitar que sejam atraídos por outras instituições que lhes possam oferecer melhores condições de trabalho ou que se sintam desmotivados e pouco valorizados.

Para manter talentos motivados, a organização tem que:

- ter credibilidade;
- potenciar o crescimento;
- ser consciente do valor do ser humano;
- mostrar-se estimuladora da capacitação e da aprendizagem contínua;
- apresentar-se competitiva na remuneração;
- contar com um clima organizacional saudável e orientado para a busca constante de desafios.

O papel da liderança é significativo nos processos de atração, desenvolvimento e retenção dos talentos, devendo os líderes estar comprometidos com esse objetivo. A Administração Pública cabo-verdiana precisa adotar novas políticas de atração e retenção de talentos, proporcionando novos desafios, uma remuneração mais atrativa, avaliação de desempenho tendo como base o mérito, desenvolvimento da gestão por objetivos, estímulos e incentivos, nomeadamente o reconhecimento.

Alguns dos aspetos acima apontados dependem do gestor e outros não, especialmente quando se trata do gestor público, tendo em atenção a pouca flexibilidade para a decisão de atribuição de incentivos considerados motivadores.

#### **4. 5. A cidadania organizacional**

A cidadania representa o conjunto de direitos e deveres, estabelecidos pelos governos dos países, que um cidadão deve exercer na sociedade onde ele vive.

O processo de cidadania organizacional acontece dentro de uma organização e vai desde o comportamento da mesma com seus colaboradores, até o compromisso firmado com o destinatário final, que são os clientes que utilizam o produto oferecido por ela, garantindo assim resultados satisfatórios, além de exercer um papel positivo na sociedade onde atua.

Siqueira (2003) desenvolve o conceito de cidadania organizacional como sendo “(...) *atos pró-sociais dos empregados dirigidos às organizações empregadoras*” e tendo em conta a natureza teórica no âmbito comportamental considera estes comportamentos como “(...) *atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores às organizações.*”

Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) são definidos como um conjunto de ações espontâneas dos colaboradores, as quais trazem consequências benéficas à organização como um todo, não incluídas nas exigências do papel formal, nem nos esquemas formais de recompensas e sanções previstos pela organização. Permitem contudo, dentro de uma relação social com a organização, estabelecer uma troca de atos informais por possíveis ou futuras retribuições sociais, materiais ou económicas da organização. Com este entendimento, descarta-se a hipótese de que gestos de cidadania organizacional sejam atos altruísticos, mas reafirma-se a noção de que constituem atos sociais dos colaboradores que favorecem o sistema organizacional, podendo, no futuro, ser ou não retribuídos, pela organização.

Siqueira (2003) e Verchai e Laner (2008) categorizam os comportamentos conforme preconizado por Katz e Kahn (1978), usando cinco dimensões como integrantes do comportamento inovador e espontâneo, que permitem identificar as dimensões comportamentais de cidadania organizacional:

- atividades de cooperação com os demais membros da organização;
- ações protetoras ao sistema ou organização;
- sugestões criativas e voluntárias para melhoria organizacional;
- auto treinamento para maior responsabilidade organizacional ;

- criação de clima favorável a favor da organização no ambiente externo.

As ações acima apontadas constituem a forma diferenciada como o colaborador manifesta, nas suas ações, uma troca social com a organização.

O estilo da liderança exercido pela organização, onde o sucesso na relação deve-se ao respeito mútuo e confiança entre líder e liderado, à maneira de tratar os colaboradores, se existe justiça nessa relação, à carga de trabalho tais como nível de salário, prémios e horário de trabalho, além de encontrar meios de encorajar os colaboradores a participarem ativamente da execução do plano estratégico da organização são entre outras, as atitudes que podem promover a cidadania organizacional.

Quando o colaborador se sente satisfeito com o seu cargo surge o que podemos chamar de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), que desperta sentimentos como conscientização, altruísmo (quando as ações de um indivíduo beneficiam outros), virtude cívica, cortesia e bom humor. Um bom cidadão organizacional tem um comportamento como o de uma pessoa que ajuda quando seu colega está com problemas com o computador mesmo fora de sua equipa ou departamento ou quando simplesmente se interessa em ajudar um cliente que pede uma informação por telefone ou preocupa-se com a segurança de seus colegas.

Shapiro (2002), em seu trabalho sobre a relação entre contrato psicológico e CCO, além de mencionar os componentes já apresentados, menciona outros vinculados ao contrato psicológico que incluem:

- **Virtude cívica** - contribuir com questões políticas nas organizações de forma responsável mostrando um senso de responsabilidade e comprometimento com a mesma;
- **Lealdade** - disposição dos funcionários para subordinar os seus interesses pessoais em benefício da organização e para promover e defender a organização;

- **Ajuda** - comportamentos de auxílio aos outros em problemas já conhecidos relacionados às tarefas existentes, a demonstração da capacidade do trabalhador em lidar com conflitos interpessoais, facilitando a relação entre trabalhadores, a fim de manter um ambiente de trabalho harmonioso, o encorajamento e o reforço à realização, o desenvolvimento profissional dos colegas de trabalho, e a exibição de gestos de prevenção e planeamento, com o intuito de evitar problemas;
- **Cortesia** - comportamentos que previnem a ocorrência de problemas com os outros profissionais, nomeadamente dar avisos prévios e passar informações úteis;
- **Conscienciosidade** - quando alguém é pontual, altamente atencioso, indo além das expectativas ou exigências normais.

Bolino *et al* (2002) apresentam como componentes de CCO, além de lealdade, a obediência, que descreve a disposição dos colaboradores para aceitar e cumprir as regras da organização, regulamentos e procedimentos bem como a participação, que descreve o desejo de colaboradores em participar ativamente de todos os aspetos da vida organizacional e se divide em social, de advocacia e funcional.

*“O tema da cidadania organizacional tem vindo recentemente a ser desenvolvido em termos de cidadania corporativa, entendida como uma evolução da atual definição de cidadania, um estatuto legal essencialmente passivo, que implica um mínimo de obrigações cívicas e depende de uma elite governativa distante e inacessível, que, em muitos aspetos, se aplica tanto às sociedades modernas como às organizações”.* (Manville e Ober, 2003, p. 48).

Nesta perspetiva, a cidadania organizacional não se prende com formas estáticas de pertencer a esta ou àquela organização, representando, antes, a necessidade de desenvolvimento contínuo da aprendizagem, partindo de um posicionamento ativo dos indivíduos numa pluralidade de organizações e comunidades de prática.

O colaborador satisfeito com o seu trabalho torna-se mais colaborativo e bem-humorado, dando lugar ao cidadão organizacional que leva para a organização a inovação e um bom clima, ingredientes indispensáveis para a sustentabilidade e competitividade das organizações.

Acreditando na existência de uma relação de troca social entre o colaborador e a organização, especialmente quando percebe que ela se preocupa e promove o seu bem-estar, o colaborador cria vínculos afetivos positivos com o trabalho, tais como satisfação e envolvimento, ao mesmo tempo que desenvolve afetos positivos nomeadamente comprometimento afetivo com a organização.

O processo de troca social deve estar assente no compromisso mútuo que se estabelece entre as duas partes envolvidas nesta permuta: o colaborador e a organização. Estas noções sinalizam que, primeiro, a organização deve ser percebida como comprometida com os seus colaboradores para que, em seguida, estes se comprometam afetivamente com a organização e a ela ofereçam determinados gestos de cidadania organizacional.

O conceito de cidadania organizacional é adequado para descrever a necessidade de práticas sociais ativas de participação e afirmação da identidade. O interesse público é melhor garantido pela ação de colaboradores e cidadãos envolvidos em fazer coisas importantes para a sociedade.

Os funcionários públicos devem prestar contas à sociedade e não apenas ao mercado. Devem também ter em linha de conta a legislação vigente, os valores da comunidade, as normas que regem o serviço público, os padrões profissionais e os interesses dos cidadãos.

**CAPÍTULO 5 - CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA ACTUAL**



Cabo Verde enfrenta novos desafios de mudança para se adaptar às transformações ocorridas no mundo para fazer face ao resultado das opções políticas tomadas pelo País. Importa destacar sobretudo a Reforma do Estado, para que o País possa alcançar os objetivos económicos e de desenvolvimento preconizados, nomeadamente a redução do desemprego e da pobreza.

Para que estes objetivos sejam alcançados a Administração Pública tem que modernizar e agilizar os procedimentos de modo a dar uma resposta mais célere às demandas da sociedade. O País está a mudar, naturalmente o Estado tem de inovar. Por isso decorre uma reforma que implica encetar todo um processo comunicacional para informar, clarificar e suportar esta reforma, gerindo da melhor forma possível a mudança, possíveis resistências e conflitos decorrentes deste processo.

Com o objetivo de melhor conhecer a Administração Pública, a Unidade de Coordenação da Reforma do Estado realizou em 2009 uma auditoria institucional, para analisar a situação e clarificar as futuras ações da Reforma do Estado. Teve-se ainda a pretensão de conhecer quais eram as expectativas quanto ao potencial sucesso da Reforma, compreender as dúvidas ou problemas inerentes ao processo, entender a sensibilidade quanto à mensagem a comunicar e definir as formas de melhorar a relação entre todos os intervenientes.

Constatou-se que existia um *deficit* em relação às lideranças, à qualificação e valorização dos recursos humanos, e à competitividade da Administração Pública que urgia superar. A preocupação com a qualidade dos serviços prestados à sociedade, na Administração Pública contemporânea, deveria evoluir para um novo paradigma, isto é, para a oferta de produtos e serviços com qualidade. Para que isso acontecesse era imprescindível a valorização dos servidores que faziam parte do quadro de pessoal da organização.

## 5.1. Caracterização do País

Cabo Verde é um pequeno país, com uma situação geográfica privilegiada, no Oceano Atlântico, no cruzamento dos continentes africano, europeu e americano, a quem é exigida a responsabilidade de contribuir para transformar o Atlântico num corredor de paz e de segurança, de estabilidade e num importante instrumento de desenvolvimento para todos os países atlânticos.

É um arquipélago da África Ocidental situado a cerca de 500 km da costa ocidental africana em direção ao Senegal e ao promontório africano donde provém o seu nome. Possui fronteiras marítimas a oeste com o Senegal, Mauritânia, Gâmbia e a Guiné-Bissau e tem uma das maiores Zonas Económicas Exclusivas Marítimas de África, com um extenso mar interior e uma Zona Económica Exclusiva (ZEE) de 734.265 km<sup>2</sup> e conta com uma linha de costa de 1200 km<sup>2</sup>.

A história refere que a descoberta de Cabo Verde se deu no século XV, mais precisamente em 1460. A colonização portuguesa começou logo após a sua descoberta. A primeira ilha a ser povoada foi a de Santiago, em 1462, por se mostrar a mais favorável para a ocupação.

Cabo Verde servia de entreposto comercial e de aprovisionamento nas rotas que ligavam a Europa, a África e o Brasil, com especial destaque no tráfego de escravos, devido à posição estratégica que ocupa no Atlântico.

Para incentivar a colonização, a corte portuguesa estabeleceu uma carta de privilégio aos moradores de Santiago relativa ao comércio de escravos vindos do continente africano. Em Ribeira Grande, na ilha de Santiago, estabeleceu-se a primeira feitoria, que serviu de ponto de escala para os navios portugueses e para o tráfego e comércio de escravos, que começava a crescer nessa época.

O cabo-verdiano, decorrente da sua história, é a união de europeus livres e escravos da costa africana, resultando-se assim num povo com uma cultura que advém dessa

miscigenação. Europeus e africanos uniram-se, criando um povo de características próprias.

O crioulo emergiu como idioma da comunidade, maioritariamente mestiça, sendo, atualmente, a língua materna falada no quotidiano e o português a língua oficial.

Abolido o tráfico de escravos em 1876, o interesse comercial do arquipélago para a metrópole portuguesa decresceu, só voltando a ter importância a partir da segunda metade do século XX.

Com a abolição da escravatura e a progressiva deterioração das condições climáticas, o arquipélago começou a dar sinais de fragilidade, entrou em decadência e passou a viver com base numa economia pobre, de subsistência.

No século XX, a partir da década de 50, começaram a surgir os movimentos independentistas no continente africano. Amílcar Cabral, Aristides Pereira, Luís Cabral, Pedro Pires, entre outros jovens patriotas da Guiné-Bissau e Cabo Verde, fundaram em 1956, o Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), que surgiu no âmbito do movimento libertador africano, com o objetivo de lutar contra o colonialismo e iniciar uma marcha rumo à independência dos dois países

Ainda na época colonial, com o processo de formação nacional, nomeadamente a criação de liceus nas Cidades do Mindelo e Praia, e existência de seminários católicos que contribuíram para a formação e para o desenvolvimento intelectual dos cabo-verdianos, muito cedo a máquina administrativa foi sendo gradualmente assegurada pelos nascidos em Cabo Verde, ou pelos que já tinham grande identificação com a colónia.

Esta assunção administrativa de Cabo Verde estava associada a uma escolarização relativamente desenvolvida e à existência de uma imprensa mais ou menos dinâmica que contribuíram para o surgimento de uma elite intelectual e burocrática. Esta

começou, no século XX, a discutir cada vez mais a questão da independência, gerando um clima de atrito com os representantes da metrópole.

A 19 de Dezembro de 1974, foi assinado um acordo entre o Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde e Portugal, instaurando-se um governo de transição em Cabo Verde. A 5 de Julho de 1975, foi proclamada a independência do país, considerado na altura por muitos como um país inviável, devido às fragilidades próprias do arquipélago.

Após a independência, Cabo Verde atravessou um período de forte centralização das principais atividades económicas. Com efeito, o Estado desenvolveu a maior parte das atividades económicas, cabendo aos privados, o papel de agentes económicos de pequena e média dimensão. De realçar que nesse período não existia uma classe empresarial forte, capaz de assumir a liderança de grande dimensão.

Em 1991, na sequência das primeiras eleições pluripartidárias realizadas no País, foi instituída uma democracia parlamentar com todas as instituições de uma democracia moderna. Hoje, Cabo Verde é uma República soberana, unitária e democrática, que garante o respeito pela dignidade da pessoa humana e reconhece a inviolabilidade e inalienabilidade dos Direitos do Homem como fundamento de toda a comunidade humana, da paz e da justiça.

*“A República de Cabo Verde organiza-se em Estado de direito democrático assente nos princípios da soberania popular, no pluralismo de expressão e de organização política democrática e no respeito pelos direitos e liberdades fundamentais”* – Constituição da República, 2ª revisão ordinária, 2010.

Sofrendo de diversos constrangimentos, entre os quais se destacam a insularidade e séries prolongadas de chuvas insuficientes, ocasionando secas cíclicas, sem recursos naturais, a economia foi basicamente orientada para o sector dos serviços que representa cerca de 70% do Produto Interno Bruto - com um crescente contributo do Turismo.

De acordo com o Censo de 2010 realizado pelo INE, uma boa parte da população (39% em 2010) habita nas zonas rurais, mas apesar disso, a produção de bens alimentares é claramente insuficiente implicando consequentemente que mais de 80% do consumo seja satisfeito através de importações o que torna o país dependente do exterior para responder às necessidades básicas dos cerca de 491.000 habitantes e obter matéria-prima para as atividades económicas.

O mar circundante, apesar de possuir razoável potencial não se encontra adequadamente explorado.

A qualidade dos seus Recursos Humanos foi internacionalmente reconhecida pelo 132º lugar a nível mundial no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) 2012 (acima da média do grupo de países em que se insere, melhor classificado entre os PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, publicados pelo PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento).

O facto de Cabo Verde ser um arquipélago constituído por 10 ilhas implica um duplo condicionamento, o primeiro derivado da sua condição insular e o respetivo distanciamento de qualquer outro território continental e o segundo condicionamento que deriva da descontinuidade física do território o que leva a um distanciamento entre as várias ilhas e a inerente multiplicação de infra estruturas.

Cabo Verde pretende ser visto no futuro como *“um país aberto ao mundo, com um sistema produtivo forte e dinâmico, assente na valorização do seu capital humano, capacitação tecnológica e na sua cultura. Uma sociedade solidária, de paz, e justiça social, democrática, aberta e tolerante. Um país dotado de um desenvolvimento humano durável com um desenvolvimento regional equilibrado, sentido estético e ambiental, baseado numa consciência ecológica desenvolvida”* José Maria Neves - Primeiro-ministro de Cabo Verde. *“As Grandes Opções do Plano: Uma Agenda Estratégica”* – 2002.

Para a prossecução destes objetivos, Cabo Verde aposta na boa governação e capacidade empreendedora, no desenvolvimento do capital humano, na promoção de uma política global de desenvolvimento social, numa relação de parceria estratégica e boa vizinhança com os outros países e no desenvolvimento de infraestruturas básicas e económicas e na promoção do ordenamento do território com vista a um desenvolvimento equilibrado.

As autoridades cabo-verdianas têm-se empenhado num plano de aproveitamento da posição geopolítica do arquipélago, nas vertentes do turismo e entreposto comercial, com particular atenção ao desenvolvimento do sector de serviços, no sentido de combater a degradação económica do País.

A estratégia de desenvolvimento de Cabo Verde passa pelo crescimento dos sectores do turismo, dos transportes e das telecomunicações, tendo como base de sustentação, a valorização dos recursos humanos numa perspetiva de competitividade global, e a atração do investimento externo.

Cabo Verde é um país democrático onde se respeita as opiniões das pessoas e a separação dos poderes. Contudo e como qualquer outro país, apresenta pontos fortes e fracos. As principais potencialidades e vulnerabilidades devem ser analisadas de modo a potenciar as primeiras e corrigir as segundas.

Como potencialidades, Cabo Verde apresenta a sua privilegiada situação geográfica, de grande valor estratégico uma vez que o arquipélago pode constituir um ponto de escala para os navegantes da rota atlântica e no cruzamento dos continentes europeu, africano e americano; um conjunto territorial sem conflitos fronteiriços; sistema democrático consolidado e estabilidade social; enorme espaço aéreo e marítimo que pode ao mesmo tempo constituir uma vulnerabilidade se não houver controlo; população homogénea sob o ponto de vista linguístico, étnico, religioso e com um grau de escolaridade considerável; grandes comunidades espalhadas pelo mundo, o que privilegia as relações com os países de acolhimento; facilidade nas relações económicas com a Europa e com

os Estados Unidos; associado a mais conjuntos insulares nomeadamente Madeira, Açores e Canárias.

As principais vulnerabilidades assentam-se na reduzida população, com a agravante de estar dispersa pelas ilhas do arquipélago; na reduzida superfície terrestre, agravada pelo facto da insularidade dificultar a coesão, a ligação e o exercício do poder; no mercado interno muito limitado resultando numa elevada dependência dos mercados externos tanto para as exportações como para as importações (forte dependência económica); escassez de recursos naturais; elevada dependência de capitais externos (ajuda externa e remessas dos emigrantes); sector industrial pouco desenvolvido e fraca produtividade agrícola resultante de secas cíclicas, das condições do solo, do clima e da erosão.

É importante a criação de mecanismos de desenvolvimento sustentado com base nas vantagens comparativas e competitivas como forma de libertar o país da dependência externa. Para isso deve-se apostar nas relações bilaterais, explorando as vantagens que a situação geográfica lhe confere, servindo de porta de entrada do Ocidente para África.

## **5.2. Evolução dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana**

Os Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-Verdiana, assim como todas as estruturas do Estado têm vindo a conhecer, depois da independência, um crescimento progressivo do seu efetivo. Este crescimento pode ser justificado nos primeiros anos da independência pelo contexto da construção do Estado, o que implicou por conseguinte, e de forma crescente, novas estruturas e novos recursos humanos.

Durante o que se convencionou chamar de Primeira República (1975-1990), a conceção do Estado, o regime e o sistema político estavam assentes no paradigma do Estado forte, intervencionista e agente essencial na promoção e dinamização do desenvolvimento económico, social e cultural. Isso justifica o crescimento dos recursos humanos da Administração Pública nessa época.

Neste contexto, a função atribuída ao sector privado e à sociedade civil é, estruturalmente marginal. Contudo, no contexto cabo-verdiano, o sector privado esteve presente e de forma crescente, em determinadas áreas, ainda que não impulsoras do desenvolvimento.

Já durante a chamada Segunda República, isto é, a partir de 1990, a continuação do aumento dos efetivos verificada, parece à primeira vista, menos compreensível. Efetivamente, um novo sistema e regime político foi instaurado, assente numa nova conceção do Estado. Isto é do Estado necessário, mínimo para as atividades de regulação e promoção da atividade económica e de redistribuição da riqueza social produzida.

Assim, parecia lógico haver uma contração da máquina do Estado em proveito do sector privado e da sociedade civil em geral, o que deveria ter como consequência lógica uma retração ou estagnação do crescimento tanto das estruturas como dos recursos humanos da Administração Pública.

Contrariamente ao esperado, a máquina do Estado continuou a crescer. Os efetivos da Administração Pública seguiram crescendo durante os anos 90 e 2000, apesar de terem sido definidas políticas de contenção e implementados programas de redução de efetivos e de racionalização em termos de novos recrutamentos para determinados sectores e categorias profissionais.

Nesse esforço de contenção, foram concebidos e implementados nos anos 90, programas de redução dos efetivos da Administração Pública, designadamente o programa de aposentação antecipada e o abandono voluntário.

Embora não tenha sido feita uma avaliação desses dois programas a verdade é que o impacto global em termos de efetivos da Administração Pública não se fez sentir. Pode-se constatar que houve um aumento das capacidades em termos de escolaridade e que o nível académico dos efetivos aumentou consideravelmente mas não houve a diminuição esperada dos efetivos.

Assim, a partir de meados dos anos 90 até a presente data as diversas leis de orçamento têm sistematicamente proibido o recrutamento de algumas categorias profissionais. No entanto, é a própria lei de orçamento a abrir, anualmente, um conjunto de exceções, principalmente para os sectores eminentemente de responsabilidade pública.

De acordo com o Estudo do Perfil dos RH da AP, ainda que se tenha registado uma diminuição dos efetivos em 1998, com uma redução de 4,1% em relação ao ano anterior, o facto é que em 2002, os efetivos da Administração Pública já atingia cerca de 19 mil colaboradores, significando um crescimento de 31,6 % em relação a 1998 para, em 2006, atingir cerca de 22 mil pessoas, num crescimento de 13,1% em relação a 2002. Outro aspeto que chama a atenção é o facto dos crescimentos mais significativos acontecerem à volta dos anos de mudança de partido político na governação (1991 - fim da Primeira República e após 1998. As eleições e a consequente mudança de partido político aconteceram em 2001).

**Quadro 12 - Evolução do número de funcionários públicos**

Ano	Número	Aumento	% Aumento
1974	1970		
1980	6.235	4.265	216.50%
1985	6.665	430	6.90%
1988	7.049	384	5.76%
1989	7.694	645	9.15%
1991	10.051	2.357	30.63%
1992	10.713	662	6.59%
1993	11.372	659	6.15%
1994	11.764	392	3.45%
1995	11.862	98	0.83%
1997	13.575	1.713	14.44%
1998	13.008	-567	-4.18%
2002	19.035	6027	31,60%
2006	21922	2887	13,10%

**Fonte:** Banco Mundial. Cabo Verde: Melhorando o desempenho do Estado. Governação e Gestão Pública, Março 2007.

*“Já desde os finais dos anos 1980 começou-se a discutir a necessidade de um reposicionamento do Estado e da Administração Pública, no sentido da sua modernização, da simplificação de processos e procedimentos e desburocratização, o que poderia ter reflexos em termos de estruturas”*. Estudo sobre o Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública, 2007.

A mudança do sistema político ocorrida nos anos 1990 permitiu que o País rapidamente avançasse na direção da descentralização e liberalização económica. O Estado deixou de ser o protagonista do desenvolvimento económico, passando a apostar fortemente na dinâmica do sector privado.

Assim, para além do processo de privatização das empresas públicas e terciarização de determinadas atividades e serviços, o governo escolheu a reforma do sector público, a liberalização económica e a promoção do investimento externo, o desenvolvimento do sector privado, a redução da pobreza, e ainda a proteção do ambiente, como objetivos centrais da governação.

Na prática, contudo, não houve avanços significativos no que tange a uma real redefinição da missão do Estado, seja da modernização da Administração Pública, tendo como base um novo relacionamento com os utentes e os cidadãos, seja ainda no número de efetivos. Entre 1990 e 2000 os efetivos da Administração Pública duplicaram e de 2000 a 2013, o aumento é significativo.

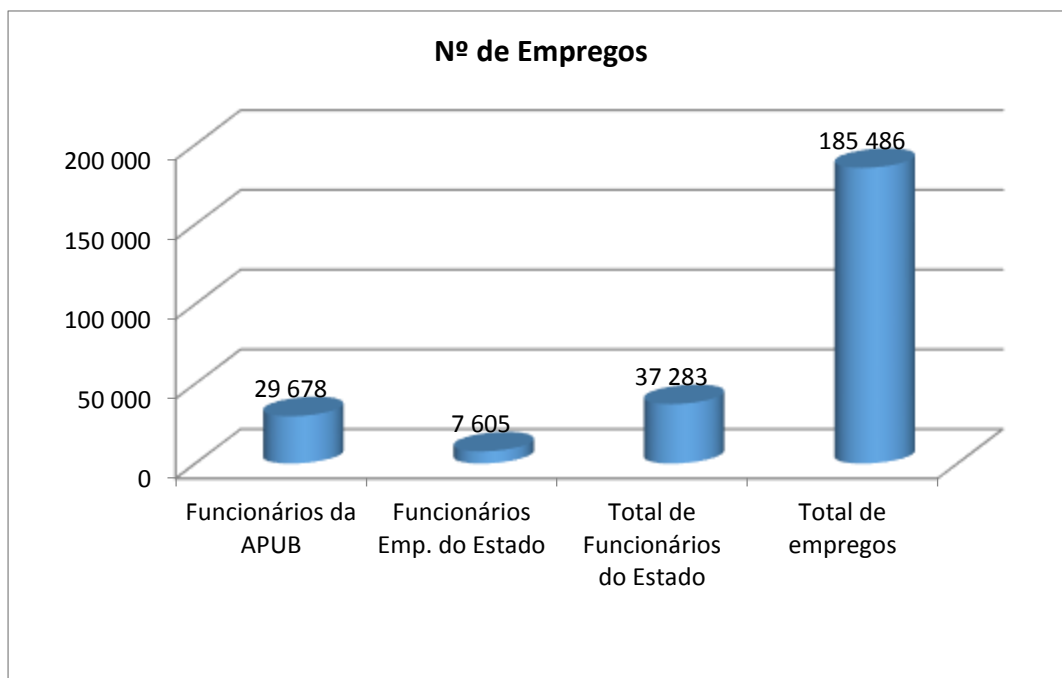
No entanto há que considerar o aumento da população e a criação de novas instituições públicas, decorrentes das novas exigências do desenvolvimento do país.

**Quadro 13 - Estrutura dos empregos por ramo de actividade**

Ramo de actividade económica	Privado		Administração Pública		Empresas do Estado		Total de Funcionários	
	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	99,2	40 664	0,2	82	0,6	246	22,1	40 992
Indústrias extrativas	100,0	1 669	0	0	0	0	0,9	1 669
Indústrias transformadoras	96,9	13 660	0,9	127	2,2	310	7,6	14 097
Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	66,4	862	13	169	20,6	267	0,7	1 298
Capt., trat. e distr. água, saneamento, gest. Resíduos	45,1	335	24	178	30,9	229	0,4	742
Construção	96,4	14 126	2,4	352	1,2	176	7,9	14 653
Comércio a grosso e a retalho, reparação de veículos e moto	98,6	30 360	0,8	246	0,6	185	16,6	30 791
Transporte e armazenagem	71,5	7 029	14,1	1 386	14,4	1 416	5,3	9 831
Alojamento e restauração	99,0	10 834	0,2	22	0,8	88	5,9	10 944
Actividades de informação e de comunicação	74,7	2 217	9,7	288	15,6	463	1,6	2 968
Actividades financeiras e de seguros	76,0	1 551	12,4	253	11,6	237	1,1	2 040
Actividades imobiliárias	100,0	371	0	0	0	0	0,2	371
Consultoria científicas, técnicas e similares	68,7	1 019	7	104	24,3	361	0,8	1 484
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	89,5	5 810	7,9	513	2,6	169	3,5	6 492
Administração pública e defesa, segurança social obrigatória	2,4	414	85,9	14 818	11,7	2 018	9,3	17 250
Educação	15,4	1 828	76,3	9 058	8,3	985	6,4	11 871
Saúde humana e acção social	21,3	593	72,4	2 014	6,3	175	1,5	2 782
Act. artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	87,2	485	8,6	48	4,2	23	0,3	556
Outras actividades e serviços	91,3	3 726	2	82	6,7	273	2,2	4 081
Actividades de famílias empregadoras de pessoal doméstico	99,6	10 346	0,3	31	0,1	10	5,6	10 387
Produção de bens, serviços pelas famílias para o uso próprio	100,0	185	0	0	0	0	0,1	185
<b>Total</b>	<b>80%</b>	<b>148 084</b>	<b>16%</b>	<b>29 770</b>	<b>4%</b>	<b>7 632</b>	<b>100</b>	<b>185 486</b>

Fonte: Adaptado do Relatório Estatística do Emprego, INE, 2014.

**Gráfico 1 – Empregos em Cabo Verde**



Fonte: Elaboração própria (2015)

Apesar da continuidade entre os governos que se sucederam, das grandes linhas de política de modernização da Administração Pública e de sua submissão aos imperativos do desenvolvimento e da cidadania, tanto em termos institucionais como de recursos humanos, sérios constrangimentos persistiram, pelo menos na percepção dos utentes como o demonstraram alguns estudos de opinião, entretanto, realizados.

### **5.3. Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana**

O conhecimento do perfil técnico dos colaboradores da Administração Pública constitui um importante instrumento de gestão dos recursos humanos, em todas as suas valências, permitindo também prestar contas à sociedade e seus diferentes atores sobre como uma boa parte dos recursos financeiros do Estado está sendo utilizada. De igual modo, ele permite visualizar a distribuição sectorial e espacial dos recursos humanos, bem como a sua qualificação para o exercício de funções públicas.

Permite ainda fazer uma análise sobre a alocação desses recursos, fazer uma previsão do seu tempo no ativo e conseqüente projecção da sua substituição, bem como de outras necessidades futuras, nomeadamente analisar e corrigir disfunções no que diz respeito à formação e prever as necessidades de capacitação, entre outros aspetos.

O estudo sobre o perfil dos recursos humanos da Administração Pública, indica que em alguns casos, o aumento dos efetivos da administração denota uma ausência de mecanismos de gestão previsionial dos recursos humanos da Administração Pública e ausência de um sistema integrado de gestão, em outros, ele resulta de uma clara assunção do Estado de seu papel central em determinados domínios de atividade e sectores. Tais são os casos da educação, saúde e segurança.

Uma outra constatação que poderá ser feita quando se analisa a evolução do perfil dos recursos humanos da Administração Pública tem a ver com o aumento do seu nível de qualificação. Para além do aumento da oferta das ações de formação profissional e da

criação de instituições de formação para os agentes da Administração Pública, como é o caso da ENG (Escola de Negócios e Governação), o perfil de entrada passou a ser mais exigente no que diz respeito à escolaridade de base e à formação técnica.

Com efeito, em regra, durante os anos 90 e 2000 a Lei do Orçamento tendia a abrir exceção em termos de recrutamento apenas para técnicos superiores, ou em casos especiais, de lugares que exigiam formação com a qualificação de cursos médios ou superiores que não conferem grau de licenciatura.

Os dados relativos aos recursos humanos da Administração Pública cabo-verdiana a nível central, reagrupando o governo e os demais órgãos de soberania, demonstram que o total dos efetivos atingia em 2006, cerca de 21.992 funcionários.

A distribuição dos efetivos pelas diversas áreas funcionais indica uma forte concentração no domínio da educação, a que se segue, em termos relativos, a saúde.

Tal facto mostra a importância crescente que estes sectores têm a nível das políticas públicas. Efetivamente, o alargamento progressivo do ensino secundário tem aumentado de forma significativa as necessidades em termos do corpo docente.

Essa maior concentração dos funcionários na educação e na saúde explica-se pelo facto de, por um lado, esses sectores possuírem uma grande importância no quadro da estratégia governativa do País e, por outro, pelo facto de que continuam a ser essencialmente um serviço público.

*“Não obstante as decisões tomadas que visaram o congelamento do recrutamento de novos funcionários para a Administração Pública, aliado ao incentivo do recurso a outsourcing para algumas atividades antes desenvolvidas pelos serviços públicos, verificaram-se sucessivas aberturas por parte do governo no sentido de contratação de pessoal docente, pessoal médico e de enfermagem, bem como de segurança. São áreas consideradas estratégicas e sensíveis para o desenvolvimento do País e, como tal,*

*merecedoras de um tratamento especial e com carácter de excecionalidade*”. Estudo sobre o Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública, 2007.

Efetivamente, e como referido anteriormente, quando se analisa a distribuição dos efetivos segundo a estrutura profissional constata-se um forte peso do pessoal docente no conjunto da Administração Pública que representava em 2006 cerca de 39% do total dos efetivos.

*“De igual modo, chama a atenção a forte presença do pessoal auxiliar na estrutura profissional da Administração Pública, com 32,7% dos efetivos. Em termos relativos, esta percentagem é extremamente significativa, tendo em conta que, desde os anos noventa do século passado, sucessivas leis do orçamento impuseram o congelamento na contratação do pessoal, em particular do pessoal auxiliar”*. Estudo sobre o Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública, 2007.

Os sectores da educação (33,1%), os fundos e serviços autónomos (13,2%) e a saúde (15,3%) concentram 61,6% dos técnicos superiores da Administração Pública cabo-verdiana, de acordo com o mesmo estudo.

Uma das características marcantes da Administração Pública Cabo-verdiana é a sua relativa juventude. Efetivamente, a estrutura do Estado cabo-verdiano tem 39 anos de vida e o crescimento dos efetivos tem privilegiado jovens funcionários. Isso implica, globalmente, que uma parte significativa dos recursos humanos da AP seja jovem.

*“A análise da distribuição dos funcionários públicos segundo o sexo mostra ainda uma superioridade dos homens. Estes representam 51,3% dos efetivos contra 48,7% das mulheres. No entanto, alguns sectores importantes apresentam uma presença acentuada das mulheres. No sector da educação, elas representam 56,7% dos funcionários, o mesmo acontecendo na saúde, onde elas são 64,5%”*. Estudo sobre o Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública, 2007.

Nos Ministérios responsáveis pelos negócios estrangeiros, pela defesa e segurança, e pela magistratura, a presença de colaboradores do sexo masculino ganha uma grande supremacia.

A ilha de Santiago representa mais do que a metade dos funcionários públicos, mais precisamente cerca de 66%. A ilha acima referida e particularmente, a cidade da Praia é a grande concentradora dos recursos humanos da Administração Pública, centralizando a sede dos órgãos de soberania, dos departamentos governamentais e de grande parte dos serviços públicos é de certa forma normal esta concentração dos funcionários.

#### **5.4. Problemas e dificuldades constatados**

A Unidade de Coordenação da Reforma do Estado fez em 2009, uma análise da situação da Administração Pública e elencou alguns problemas e constrangimentos que deviam ser ultrapassados, nomeadamente:

- a falta de coerência em relação às diversas medidas de modernização, sentida pelo menos por parte dos cidadãos e dos funcionários. É necessário centrar a atuação em objetivos e linhas de força definidas como centrais e prioritárias;
- a falta de continuidade numa ação de reforma ao longo dos anos e mesmo de modernização, nomeadamente das experiências colocadas no terreno. Desde os anos 1980, ouve-se falar da Reforma da Administração Pública. Por razões diversas, não houve a continuidade das medidas que se pretendeu introduzir e em alguns casos essas reformas limitaram-se a algumas alterações pontuais da legislação vigente;
- necessidade de reforço da capacidade de gestão e de uma gestão efetiva e responsável, permitindo que as diversas orgânicas desenvolvam condições de fixação de objetivos, indicadores de diagnóstico e controlo, instrumentos de contabilização dos recursos necessários e de responsabilização;

- legislação desadequada, resultando em grande medida na manutenção do princípio de regras iguais para todos, suportada por uma cultura normativa e igualitária, que não atende às diferenças, não responsabilizando e nem premiando;
- problemas relacionados com a gestão e liderança efetiva dos serviços. Estes constituem um fator essencial de criação de condições para um melhor funcionamento, permitindo ou bloqueando uma correta aplicação da lei ao serviço da resolução efetiva dos problemas;
- remunerações e gratificações definidas através da lei, estabilidade no emprego e impedimento de alteração do cargo que se ocupa, conforme o desempenho, são apenas algumas das dificuldades impostas pela legislação, ainda que a mesma tenha sido criada para proteção dos próprios funcionários e da sociedade. Tudo isso impede que haja na Administração Pública funcionários que se pretende produtivos e competentes, com capacidade de trabalho em equipa, criativos, motivados, socialmente responsáveis e realizados;
- constatou-se ainda a existência de um *déficit* de comunicação interna, inexistência de estruturas, pessoas e agenda de comunicação. Poucos ministérios possuem estruturas de assessoria de comunicação. Isso implica a ausência de partilha de ideias de natureza estratégica, dificuldade em divulgar interna e externamente aquilo que se faz bem na Administração Pública;
- o atendimento continua a ser deficiente e desvalorizado. Há necessidade do reforço das capacidades e do perfil do atendedor, enquanto rosto da instituição;
- constatou-se ainda alguma passividade no funcionalismo público e ausência de comprometimento e de ações que incentivem à produtividade.

Torna-se relevante implementar ações mais objetivas de escolha dos dirigentes, de avaliação dos mesmos bem como de treinamento e de reforço das competências de

gestão, o que em alguns casos já tiveram início, nomeadamente o curso para Gestores Públicos, mas que necessitam de continuidade.

Também deve ser considerada a existência de uma legislação específica de Recursos Humanos na atividade pública, que influencie diretamente os processos de gestão de Recursos Humanos, e que tenha em conta aspetos tais como: planificação, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação, manutenção e controlo.

A remuneração por competências ou habilidades é outro aspeto importante e diz respeito a uma nova forma de estratégia utilizada na administração de cargos e salários da organização, havendo a necessidade de ser bastante destacada nos programas direcionados à gestão de pessoas.

Segundo Robbins (2005, p. 176):

*“A remuneração por habilidades é uma alternativa à remuneração com base no cargo. Em vez de ter o cargo que a pessoa ocupa na organização como o factor determinante da sua categoria salarial, o plano de remuneração por habilidades (às vezes chamado também de remuneração por competências) estabelece o nível salarial com base na quantidade habilidades do funcionário, ou na variedade de funções que ele é capaz de desempenhar”.*

Essa nova estratégia de remuneração valoriza, em primeiro lugar, a pessoa, e, em segundo lugar, o cargo ocupado por ela. Tal mudança de visão é o que a faz diferente dos modelos adotados pelas estratégias tradicionais de remuneração. A avaliação é realizada sobre as atividades e responsabilidades que o colaborador assume na organização.

Uma percentagem bastante alta das pessoas afetas ao serviço público está associada a atividades operacionais ou de suporte administrativo, que exigem baixo grau de

escolaridade. Por outro lado, os salários pagos aos executivos e profissionais qualificados são pouco competitivos.

A relação não consistente entre o salário e o desempenho, na Administração Pública, deve-se a uma infinidade de razões, dentre as quais se destacam:

- ajustamentos salariais periódicos e modestos, que dão a impressão de que o salário é independente do desempenho;
- os gestores não fazem muitas distinções nas avaliações de desempenho, talvez porque o confronto com pessoas avaliadas traga problemas de relacionamento;
- a política salarial está atrelada a políticas governamentais que procuram regulamentar salários a fim de combater a inflação.

Não basta remunerar as pessoas pelo tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, para ultrapassar o desempenho atual, alcançando metas e resultados desafiadores formulados para o futuro. A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para a superação das metas e objetivos ou para a melhoria contínua das atividades. Na verdade, a remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos colaboradores numa época de estabilidade e de permanência.

Um programa de remuneração variável ou de incentivos pode contribuir para melhorar o desempenho de áreas chave da organização. Uma parte da remuneração dos profissionais pode ser atrelada ao sucesso do negócio ou desempenho dessas áreas.

Para Chiavenato, (2004):

*“Para as pessoas, as contribuições que elas dão à organização representam investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de incentivos*

*ou recompensas; para a organização, os incentivos representam investimentos que também devem proporcionar retornos na forma de contribuições das pessoas”*

A impossibilidade de promover ou incentivar um colaborador talentoso é outra realidade do serviço público cabo-verdiano. Não há promoção por mérito e o aumento salarial é concedido a todos aqueles que exercem funções equivalentes. O novo sistema de avaliação de desempenho irá permitir diferenciar os colaboradores e atribuir abonos de desempenho que também são pouco competitivos.

A Administração Pública deve esforçar-se por manter seus colaboradores satisfeitos, assim estes não terão necessidade de procurar novas oportunidades de trabalho, que lhes proporcionem satisfação. Cada pessoa dá contribuições à organização, na forma de trabalho, dedicação, esforço, tempo, entre outros, na medida em que recebe incentivos em troca, na forma de salários, benefícios, reconhecimento, promoções e prémios.

Assim sendo, os gestores precisam de novos métodos e novos meios para estimular um desempenho maior e promover o comprometimento. As políticas de recursos humanos devem concentrar-se nos conteúdos valorizados pelas pessoas, que as ajudam a projetar seu próprio futuro dentro da organização e a colher recompensas pelas contribuições dadas.

## **5.5. Principais medidas a serem implementadas na Administração Pública com a Reforma do Estado**

A origem histórica do povo das ilhas ditou características típicas que persistem ao longo da vida do país. Cabo Verde, além da língua oficial e outras características, herdou também de Portugal o modelo da Administração, demasiado baseado nas normas e regulamentos e muito burocratizada.

As novas demandas criadas pela evolução do país, e posteriormente pela Reforma do Estado vieram exigir maior flexibilidade, uma máquina do Estado mais pequena e

centrada nas necessidades de desenvolvimento. A Agenda da Reforma do Estado em curso defende uma abordagem integrada para todos os sectores da AP com o objetivo de consolidar os direitos dos cidadãos, modernizar e descentralizar a Administração Pública, melhorar o funcionamento do Estado e aumentar o rigor e a transparência na gestão da coisa pública.

A Agenda da Reforma do Estado “(...) *compreende, no essencial, uma reforma institucional e uma reforma da Administração Pública ancorada na utilização intensiva dos recursos tecnológicos e na qualificação dos recursos humanos*”, abrangendo as seguintes dimensões:

- *Sistema de Planeamento, Seguimento e Avaliação;*
- *Modernização da Organização do Estado e da Administração Pública;*
- *Valorização dos Recursos Humanos;*
- *Reforço do Sistema Regulatório;*
- *Estímulo à Sociedade da Informação e Governação*”. Agenda da Reforma do Estado.

A modernização do Estado é um assunto que tem emergido com muita força nos últimos anos, envolvendo tanto os países desenvolvidos como os em vias de desenvolvimento. Ela tem como objetivo a sustentabilidade do desenvolvimento económico, mas também tem uma componente social muito importante, nomeadamente o acesso às oportunidades de desenvolvimento para sectores importantes da população.

A complexidade das demandas a serem administradas alimenta o debate sobre a gestão pública contemporânea. O sector privado reage com mais rapidez e faz seu ajuste de custos, eficiência e produtividade para se adaptar ao novo contexto, criando novos parâmetros de atendimento à sociedade e, conseqüentemente, gerando novos padrões de exigência para com o Estado. Para tentar ajustar-se à nova cena mundial, surge, em todas as partes do mundo, uma reflexão sobre estes cenários e os caminhos possíveis para a Administração Pública.

De acordo com os documentos orientadores da Reforma do Estado, os elementos chave nesta abordagem estão representados pelos conceitos de eficácia e eficiência na gestão pública. Consequentemente, alguns fatores específicos fornecem a sustentação desta política de modernização, tais como:

- a passagem de uma cultura de servidores para uma cultura de colaboradores motivados dispostos a prestar um serviço de qualidade aos cidadãos de modo a melhorar a imagem da Administração Pública;
- estabelecimento de um novo estilo de relações entre o serviço público e os utentes como clientes. Isto implica que se preste atenção à perceção e necessidades manifestas dos mesmos;
- um Estado promotor, regulador e facilitador da equidade social.

Alguns aspetos têm merecido a atenção dos intervenientes no tocante à Reforma do Estado, destacando-se os seguintes:

- a) Necessidade de uma definição clara e precisa da Missão Institucional de cada serviço público específico e a partir daí determinar as funções necessárias para o cumprimento daquela, assim como a estrutura orgânica e os recursos humanos e materiais necessários para o cumprimento da missão;
- b) Especificação nítida do modelo de negócio de cada instituição, que serviços são fornecidos e quem são os utentes (clientes). A definição clara do objeto de negócio de cada instituição, o que permite eliminar a duplicação de funções existente em vários serviços até há pouco tempo;
- c) Melhorar a qualidade do serviço público em vários aspetos, tais como: rapidez e eficiência no atendimento, acessibilidade ao serviço, informações oportunas, corretas e fáceis de entender, cortesia no atendimento, entre outros. A Casa do Cidadão constitui um exemplo de atendimento de excelência, necessitando fazer chegar esse serviço a outros cantos do País;

- d) Promover a desconcentração e a descentralização dos serviços;
- e) Aperfeiçoar sistemas de avaliação internos, fazendo estudos comparativos entre as metas fixadas e os resultados obtidos;
- f) Revisão dos procedimentos vigentes.

Deverão constituir objetivo da Administração Pública a adoção de métodos importantes de gestão, tais como o Planeamento Estratégico e o grande instrumento que se perfila como o mais indicado para trabalhar a melhoria do serviço público que é a Gestão da Qualidade, notavelmente bem-sucedida em outras paragens.

No entanto sabe-se que os requisitos básicos de um planeamento estratégico, tais como as definições de missão, visão e valores, os quais dão um senso de direção às pessoas, são encontrados em poucas instituições públicas cabo-verdianas.

A estratégia deverá consistir em saber o que se quer, para se poder avançar com passos pequenos, mas firmes. Assim, deve-se adotar os seguintes critérios:

- privilegiar o trabalho com as pessoas, gerindo os processos de mudança com lideranças fortes;
- partir dos sectores e organizações com melhores condições para avançar a nível de lideranças e práticas efetivas;
- implementar por experimentação, dando incentivos, fazendo o acompanhamento e a avaliação e, introduzindo possíveis correções de percurso, procurando a extensão das novas práticas;
- alterar a legislação enquanto condição de suporte das boas práticas;
- privilegiar a avaliação, centrada nos impactos da ação.

Daí que o gestor de Recursos Humanos de uma organização pública deve ter habilidades políticas e técnicas, essencialmente para as seguintes medidas:

- persuadir a gestão de topo da necessidade de se desenvolver um plano estratégico de atuação, com objetivos definidos em função do seu utente que é a sociedade, definindo metas e indicadores de resultados;
- perceber e alterar a cultura da organização, visando a criação de uma mentalidade direccionada para resultados de qualidade e produtividade, em detrimento dos interesses políticos ou outros;
- ter aptidão para diferenciar as ferramentas de gestão de pessoas susceptíveis de serem aplicadas com sucesso no sector público, apesar das dificuldades legais já mencionadas;
- garantir as melhores condições de trabalho possíveis, aos colaboradores apesar das dificuldades causadas pelos obstáculos burocráticos.

A reforma faz-se desencadeando um processo de mudanças, fazendo a integração das diversas políticas de modo a dar coerência ao projeto que se pretende implementar, assumindo essa mudança como um processo contínuo. Esse processo, de acordo com o Secretariado Executivo da Reforma do Estado, tem que envolver e responsabilizar, os vários níveis da Administração, podendo ser resumido assim o papel de cada um.

A nível global da Administração pretende-se facilitar e integrar, atuando em áreas como:

- o sistema de remunerações: premiar o bom desempenho;
- o sistema de orçamentação: descentralizar e responsabilizar;
- a reforma da Administração territorial do Estado;
- Desconcentração/descentralização: aproximar as políticas dos cidadãos;

- a estrutura da Administração: relação horizontalidade/verticalidade das medidas/programas.

A nível sectorial ou ministério, pensa-se dar visão, integrando as ações dos organismos em políticas comuns, através:

- da clarificação das políticas públicas sectoriais;
- do reforço das competências de gestão sectorial;
- da clarificação do sistema de administração sectorial;
- do sistema de comunicação e concertação.

A nível de cada organização objetiva-se trabalhar a responsabilidade dos dirigentes internos e a motivação dos quadros, através:

- da clarificação da missão de cada serviço;
- do uso de instrumentos de gestão: estratégia, plano, orçamento, seguimento e avaliação;
- do reforço das capacidades de gestão e técnicas;
- de uma correta afetação de recursos.

Só com uma articulação adequada de ações a estes níveis, global, sectorial e de cada organismo é possível levar a bom termo os objetivos de Reforma da Administração Pública.

O grande desafio, portanto, está em aumentar a eficiência da Administração Pública por intermédio de uma gestão de pessoas mais coerente com a realidade imposta pelo cenário atual, despertando no colaborador público a motivação para o seu trabalho.

A aplicação dos preceitos acima apontados implica mudanças profundas na Administração Pública cabo-verdiana. Esta mudança deve incidir sobre toda a atividade organizativa, sobre as práticas e os processos de gestão, sobre a estratégia, a tecnologia

e sobre os valores e a cultura organizacional. Deve então esta mudança ser planejada para que possa surtir efeitos, necessitando de uma articulação entre as ações para a modificação da estratégia organizacional, das estruturas, do desenvolvimento das competências, da alteração das atitudes e comportamentos, bem como das relações de trabalho.

Não é recomendável promover mudanças comportamentais sem o devido treinamento orientador e motivador dos principais agentes dessas transformações, as pessoas, para que estas estejam no centro de qualquer ação de mudança e, simultaneamente, compreendê-las e pô-las em prática como sujeitos ativos.

Mudanças significativas alteram valores pessoais e organizacionais. Portanto antes de aplicar formas de reestruturação, é importante que seja feita uma análise das origens desses valores, para que se possa efetivamente obter o envolvimento dos indivíduos no processo. Fundamentalmente, em todo o processo organizacional, são as pessoas que pensam, imaginam e criam situações para melhor atingir seus objetivos e, em consequência, os da própria organização.

É necessário estar atento à construção de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações, que promova comunicação, qualidade e produtividade. A maioria das pessoas consome grande parte do seu tempo trabalhando numa organização e precisa de um ambiente saudável para que possa comunicar, partilhar, interagir e produzir com qualidade.

O clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização. Para a obtenção de melhores resultados, deve-se pesquisar a realidade percebida pelos colaboradores e não somente o que efetivamente acontece.

Produzir um trabalho de boa qualidade conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o colaborador tenderá a aumentar a sua contribuição e elevar suas

oportunidades de êxito psicológico devendo a administração tender para a redução de mecanismos rígidos de controlo.

A valorização dos recursos humanos cria um ambiente de confiança entre os gestores e os colaboradores, os quais deverão estar preparados para apoiar o desenvolvimento das pessoas, afinal elas são os diferenciais para que os resultados sejam alcançados.

A formação deve ser vista como o processo que permite à pessoa preparar-se para desempenhar bem as tarefas específicas do cargo. É considerada como um meio para ampliar as competências dos colaboradores para que eles sejam orientados para os resultados e realizem as suas tarefas de forma mais eficiente, com criatividade e inovação, contribuindo deste modo para o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, atualmente, os profissionais do serviço público ficam com seu desenvolvimento, muitas vezes, vinculado à própria iniciativa, sem nenhum tipo de motivação e incentivo por parte da instituição para a qual trabalham.

A qualificação profissional é muito importante, pois não basta ser disciplinado e cumprir ordens pré estabelecidas. É preciso que o colaborador tenha capacidade de tomar decisões, agregando valor à equipa e à organização como um todo. Não adianta existirem projetos viáveis, com soluções que podem contribuir para a melhoria da organização, se não existirem pessoas qualificadas para gerir, implantar e coordenar estas ações.

Vive-se num ambiente altamente competitivo, reflexo da globalização. Neste cenário, a temática de desenvolvimento individual adquire cada vez maior importância, pois as organizações, além de sentirem necessidade de adaptar seus colaboradores às novas necessidades, têm que requalificar com frequência aqueles que permanecem na organização para que sejam capazes de tomar decisões e prestar um serviço de qualidade.

Treinamento é o meio de adequar as pessoas para o exercício dos respetivos cargos, capacitando-as para seu melhor aproveitamento. Pode ser usado como ferramenta para

mudar o comportamento dos colaboradores e dar-lhes um novo conceito dentro da organização. No entanto, antes de iniciar qualquer tipo de treinamento é preciso identificar a necessidade e o que se pode melhorar a partir do mesmo.

Segundo Chiavenato (2004):

*“ O treinamento precisa de um processo com quatro etapas:*

- **Diagnóstico** é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras;
- **Desenho** é a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas;
- **Implementação** é a aplicação e condução do programa de treinamento;
- **Avaliação** é a verificação dos resultados obtidos com treinamentos”.

A fase de avaliação compreende o uso de critérios e modelos que vão determinar se os objetivos programados foram ou não atingidos. Os resultados devem constituir a base para o início de um novo ciclo. Cada etapa é importante para que o treinamento tenha impacto sobre as metas organizacionais e sobre o desempenho dos colaboradores.

O treinamento, a capacitação e o desenvolvimento das pessoas devem ter como suporte, um adequado sistema de avaliação do desempenho capaz de indicar se as medidas tomadas foram as melhores, isto é, mostrar se o caminho escolhido não sofreu desvios e se conduzirá aos objetivos desejados. Num contexto ambiental em constante mudança e transformação, a avaliação do desempenho torna-se muito mais necessária para verificar permanentemente os rumos para as eventuais correções ou alterações. Essa detecção dos ajustes necessários deve ser direcionada às pessoas, às equipas e às áreas e, sobretudo, à organização como um todo.

O comportamento da Administração Pública com relação à capacitação de pessoas precisa mudar, devendo entender as ações de capacitação para os colaboradores como um investimento. O colaborador por seu lado colocará em prática o conhecimento adquirido dentro da própria organização, ao desempenhar suas tarefas.

É importante compreender que o desempenho de qualquer organização depende da capacitação, motivação e bem-estar dos seus colaboradores e da criação de um ambiente de trabalho adequado à participação e ao desenvolvimento das pessoas.

O apuramento do nível de satisfação dos colaboradores, torna-se necessário para:

- indicar e apoiar as decisões dos gestores;
- mensurar como está a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores. Se a qualidade do trabalho for insatisfatória, conduzirá à alienação do colaborador e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes;
- estabelecer referências confiáveis sobre um ambiente específico para implementar ações, onde cresça a motivação. Gera um espírito participativo, efetivo, que conduz a organização no sentido de atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento dos colaboradores.

Em síntese, centrar a Reforma em resultados a atingir e trabalhar com as pessoas, deverão constituir os eixos vitais da ação.

## **5.6. Melhorias e oportunidades esperadas no âmbito da Reforma do Estado**

Tendo em atenção os objetivos da Reforma do Estado, propõe-se melhorar e rentabilizar as tecnologias de informação existentes, elevar o estatuto do atendedor público, apostar na qualificação profissional, definir e implementar uma nova política de recursos humanos, promover a valorização através do mérito, redefinir o conceito de funcionário público com base na ética, responsabilidade e liberdade, racionalizar/desburocratizar os serviços, tornando-os mais flexíveis e operacionais, reforçar a comunicação interna e

externa, melhorar a comunicação sobre a reforma das finanças públicas e eliminar o equívoco entre governo e poder local.

O Estado, no exercício das suas múltiplas tarefas destinadas à satisfação das necessidades da coletividade deve dar respostas adequadas e oportunas, à multiplicidade de demandas provenientes de um ambiente caracterizado pela complexidade e mudança acelerada, o que requer um aparelho administrativo ágil e flexível, que responda a tais exigências.

Um dos obstáculos para a execução eficaz e eficiente das funções do Estado está na inadequação entre as necessidades que enformam o interesse público na presente etapa do desenvolvimento social e económico do País e a existência de um aparelho administrativo lento e mais orientado para o cumprimento dos procedimentos do que para a obtenção de resultados.

A prevalência dessa situação exige uma mudança radical no aparelho administrativo e reclama uma estrutura jurídica que contemple mecanismos institucionais destinados a procedimentos administrativos simplificados e voltados para modalidades ágeis de gestão, com pessoas capacitadas e suficientemente motivadas para o desempenho das tarefas que incumbem ao Estado.

Por isso, a implementação de medidas de reforma da Administração Pública é uma necessidade sentida pela sociedade na sua aspiração para uma melhor qualidade de vida, atendendo que estudos relativamente recentes, sobre os serviços prestados pela Administração aos cidadãos e às empresas indicam que o seu grau de satisfação está muito aquém do desejado.

Para a devida concretização do projeto de governação e reverter a situação, é necessário que se proceda a mudanças a diversos níveis, no regime da Administração Pública, que vão desde a profunda reformulação das estruturas dos órgãos e serviços que realizam a função administrativa, à mudança comportamental e de procedimentos que dão conteúdo à atividade administrativa, perpassando pela necessidade premente de se

proceder a uma significativa alteração das bases normativas que sustentam o regime estatutário dos colaboradores que no quotidiano representam o interesse público.

No domínio dos recursos humanos, deve constituir prioridade a adequação dos instrumentos de gestão de pessoal, de modo a promover o mérito, incentivar a motivação e capacitar os funcionários para a realização de um serviço público de qualidade.

Uma visão apenas global da Administração Pública não favorece um olhar sobre a sua diversidade, reforçando pelo contrário, a perspetiva de ajustamento através de novas medidas e mecanismos de tratamento igualitário (regras comuns para toda a Administração), necessariamente desajustadas, olhar esse que se torna cada vez mais urgente, se o que se pretende é uma AP ao serviço do desenvolvimento e serviços públicos aptos a responder às necessidades e a aplicar, de forma eficaz, as diferentes políticas públicas.

A atuação da Administração Pública, tendo como foco a aspiração da competitividade exige uma leitura específica, com recurso a articulação de ações, capacidade de diálogo e trabalho cooperativo interdepartamental e com a sociedade e os agentes económicos, com preocupações de rentabilização dos recursos e adoção de mecanismos de avaliação de impactos.

Deve-se dar continuidade à introdução das novas tecnologias de informação, aproveitar o potencial da ENG como centro de formação privilegiado para a Administração Pública, transformar as medidas pouco consistentes e dispersas em produtos concretos úteis ao utente, melhorar a comunicação entre o Estado e a diáspora cabo-verdiana, apoiar a aproximação às associações de utentes e de consumidores.

Uma gestão efetiva dos Recursos Humanos na Administração Pública é urgente, requerendo mecanismos de responsabilização, seguimento e avaliação. É importante, contudo, ter presente a especificidade da gestão pública em relação ao sector privado, que aponta para a existência de fatores de maior complexidade tais como as relações

com as políticas públicas, as relações com grupos de interesses diversos, a pressão da sociedade, ou o menor uso de incentivos materiais, mas também, para outros fatores, como a própria noção de serviço público. Estes fatores devem ser explorados, como forma de garantir uma maior dinâmica de funcionamento.

Uma questão importante, neste contexto, diz respeito à responsabilização e uma gestão efetiva e focada nos resultados. A evolução tem que ser no sentido da contratualização de objetivos e recursos, de planos e orçamentos enquanto instrumentos de contabilização dos recursos necessários, permitindo que as instituições desenvolvam condições de fixação de objetivos, indicadores de diagnóstico e de desempenho e medidas de controlo.

Obviamente que isto exige o reforço da capacidade de gestão que já teve início, nomeadamente: programas de formação para o reforço das competências de gestão, adoção de critérios para a escolha dos dirigentes, no sistema de avaliação de desempenho, entre outras medidas com vista a reforçar os mecanismos de gestão do sector público. O reforço das competências de gestão tem como base a formação, mas precisa posteriormente, de ser aplicada e desenvolvida porque o exercício da gestão não exige só técnica, mas também, experiência e arte.

A qualidade de vida constitui outro aspeto importante no ambiente de trabalho e representa a humanização do trabalho, que passa pela melhoria nas relações entre os diversos níveis hierárquicos, através da preparação das chefias que, muitas vezes, não possuem equilíbrio emocional e não foram preparadas para liderar pessoas, pelas relações harmoniosas entre indivíduos e organização e pelas relações interpessoais com comunicação fluente, cooperação, participação nas decisões, pelos valores da organização como respeito ao ser humano, à saúde, à integridade moral, física e psicológica e aos seus direitos, por sistemas de manutenção das pessoas nas organizações como salários dignos, treinamento e desenvolvimento visando, principalmente, o seu crescimento e amadurecimento psicológico.

## **PARTE 2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**



## **CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA**



O estudo da motivação do trabalhador passa principalmente pelo estudo dos comportamentos, atitudes, condutas, aspetos psicológicos frente às situações do trabalho e de sua vida como um todo. O homem deve ser analisado como um todo, pois sua vida pessoal, sua educação, crenças e traumas afetam também sua vida profissional.

O referencial teórico adotado no estudo é constituído pela teoria da *hierarquia das necessidades* de Maslow, pela teoria da *motivação/higiene* de Herzberg, pela teoria das necessidades de realização, poder e associação de McLelland e pelos pressupostos da teoria dos fatores de Vroom, entre outros.

Optou-se por tais fundamentos teóricos porque os mesmos se afiguram como os mais coerentes com a natureza humana. Além disso, porque a interpretação da motivação no ambiente organizacional como sendo dependente do nível de atendimento às necessidades dos indivíduos, bem como da satisfação ou insatisfação destes no que se refere aos fatores higiénicos e motivadores, apresenta-se, também, como a mais abrangente.

Quanto aos pressupostos da teoria de Vroom, sua adoção como fundamento do estudo justifica-se pelo seu estreito relacionamento com os conceitos da teoria da hierarquia das necessidades e da teoria da motivação/higiene e pelo seu carácter de complementaridade em relação a essas teorias.

Para trabalhar o tema sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores da Administração Pública Cabo-verdiana atual, foi necessário recorrer a um conjunto de teorias e conceitos, bem como a evidências empíricas de natureza diversa.

Neste trabalho os objetivos permitiram a delimitação de assuntos relevantes relacionados ao tema em questão e procurou-se explorar cada um deles, como relacionados logo abaixo:

- conhecer melhor a bibliografia relacionada ao tema;
- levantar informações sobre o conceito de motivação;

- relacionar a implementação das práticas de gestão de recursos humanos com a motivação profissional;
- revelar a importância desse saber como se sente e o que pensa o público interno da Administração Pública cabo-verdiana;
- orientar para os benefícios estratégicos da motivação profissional, usando as melhores práticas de gestão;
- mostrar a importância do relacionamento interpessoal e integração como caminhos para a motivação.

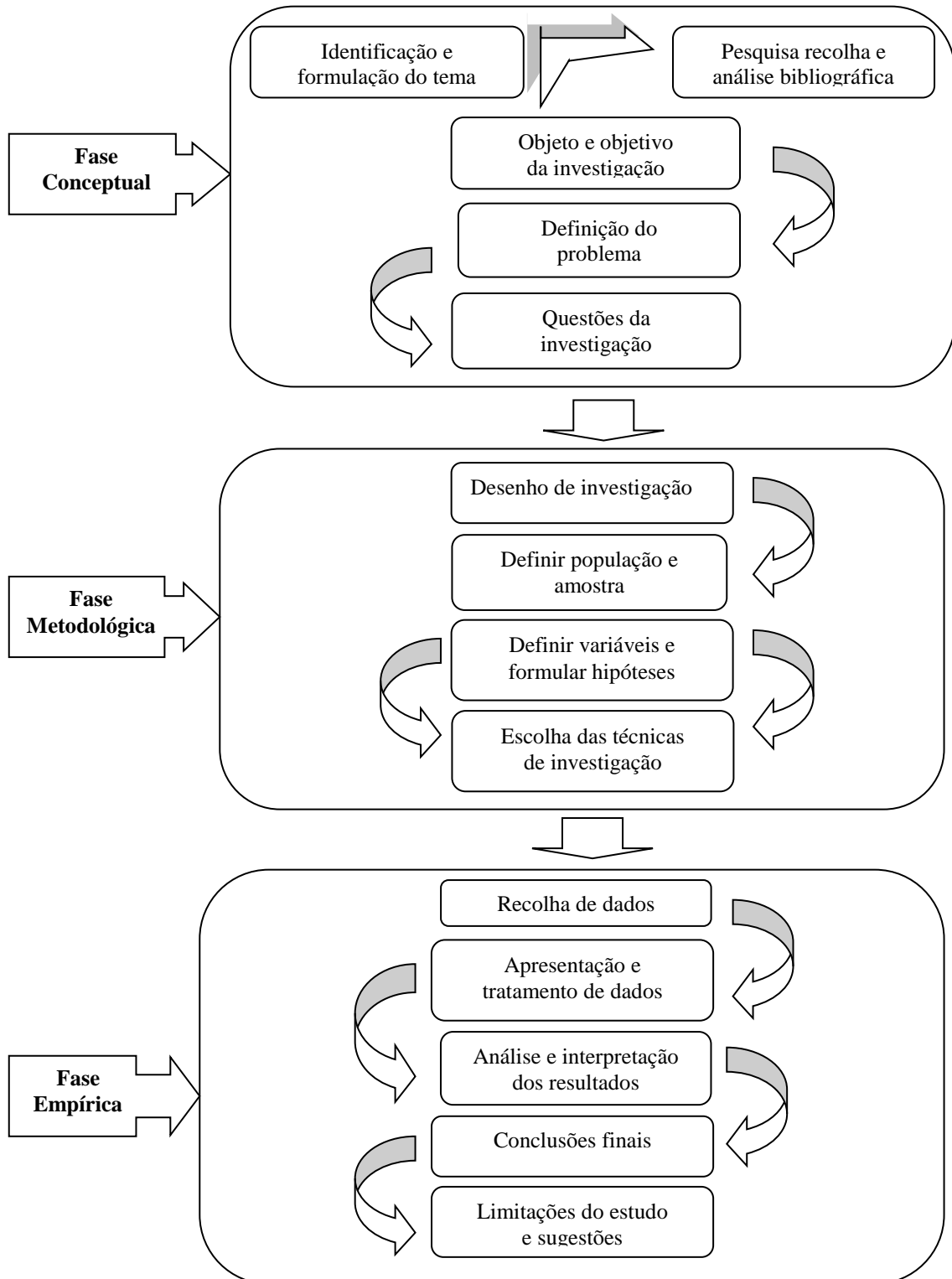
Assim, pretendeu-se apresentar conceitos de diversos autores que estudaram profundamente o comportamento do ser humano nas organizações, trazendo mais conhecimento sobre este assunto, o que permitirá aos gestores da área aprofundar as questões relacionadas com a motivação profissional.

Num momento em que a gestão adequada dos recursos humanos torna-se um instrumento extremamente valioso para implementar as mudanças exigidas na Administração Pública, e a motivação surge como estratégia eficaz, capaz de promover o desenvolvimento desta instituição, com a participação ativa de todos os colaboradores, é necessário que os gestores tenham a capacidade de gerir adequadamente os colaboradores e que os mesmos sejam tratados com respeito, incentivando o espírito de equipa, a inovação e a mudança de atitude, enquanto agentes com a missão de fazer a diferença e contribuir para o sucesso da instituição onde prestam serviço.

## **6.1. Desenho da investigação**

O desenho da investigação apresentado na figura 7 pretende representar esquematicamente todo o caminho percorrido durante este estudo. Para uma melhor visibilidade dos passos adotados na investigação recorreu-se à apresentação das fases inerentes ao processo de investigação, a conceptual, a metodológica e a empírica.

**Ilustração 7 - Desenho da investigação**



Fonte: Elaboração própria, (2010)

A revisão da literatura teve como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito, conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes. Fez-se ainda uma análise documental das políticas e normas vigentes na Administração Pública cabo-verdiana e a observação direta contribuiu para confirmar alguns aspetos relacionados com a pesquisa.

Pretendeu-se abranger a importância da motivação, em especial a motivação dos colaboradores da Administração Pública. Para isso, num primeiro momento realizou-se uma pesquisa a nível teórico, a partir da consulta de bibliografia sobre a motivação humana, com o objetivo de clarificar conceitos através de uma revisão da literatura pertinente, relacionada à fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento de uma pesquisa que tem como finalidade principal contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública cabo-verdiana, com base na motivação dos funcionários.

Num segundo momento pretendeu-se adotar uma pesquisa de campo com o propósito de confirmar a relação entre a teoria e a realidade do ambiente laboral.

Atendendo ao objetivo geral do estudo, e tendo em conta a literatura relacionada, entendeu-se que indivíduos motivados apresentam um padrão de comportamento de acordo com as expectativas geradas pela função que exercem na organização, melhor qualidade na prestação de serviço e maior comprometimento, percebendo o trabalho de maneira positiva.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi caracterizada como exploratória que visa facultar um maior conhecimento das diversas vertentes do problema com vista a torná-lo mais preciso, a explorar melhor o tema ou a construir hipóteses. Permitiu o aprimoramento de ideias e maiores informações sobre a motivação e o desempenho nas organizações.

A pesquisa foi também descritiva, que objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Teve como finalidade principal a descrição das características da população e do fenómeno em estudo. Para Eco (2008), a pesquisa descritiva desenvolve-se principalmente nas ciências humanas e sociais

com o objetivo de conhecer situações, atitudes ou costumes predominantes através de descrições detalhadas, seja de pessoas, objetos ou atividades.

Foram tidos em conta os seguintes elementos:

- a) Revisão de modelos teóricos no tema apresentado, justificando-se a escolha de modelos para utilizar como apoio à pesquisa. Analisou-se as informações por meio de fontes primárias, baseadas em questionários;
- b) Mistura de modelos teóricos, para apoiar as questões ou variáveis a analisar, baseada em perguntas de um questionário;
- c) Pesquisas baseadas em fontes secundárias em que normalmente há interesse em análises quantitativas;
- d) Estudos de caso comparando-se os resultados encontrados com a teoria de apoio da pesquisa;
- e) Teste de hipóteses, modelos ou teorias a partir de fontes primárias e secundárias.

Para completar a informação recolhida na literatura, claramente insuficiente para os objetivos do presente trabalho, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra representativa de colaboradores dos serviços da Administração Pública Central e Local, no sentido de, entre outros aspetos, conhecer a sua opinião sobre os fatores que aumentam a sua motivação e conseqüentemente um melhor desempenho profissional.

Aplicou-se ainda uma entrevista aos gestores dos RH das instituições públicas com maior número de colaboradores que visou por um lado, clarificar os aspetos relevantes do questionário e por outro, perceber que medidas são implementadas para obter o comprometimento e melhor desempenho dos respetivos colaboradores. Permitiu ainda obter mais elementos que apoiassem na análise dos dados recolhidos através do método inquisitivo.

Os procedimentos metodológicos utilizados englobam o tipo de estudo efetuado, a população alvo e a dimensão da amostra, bem como a recolha de dados, a verificação dos dados, e construção de uma base de dados que facilitasse o tratamento dos mesmos.

O estudo assenta-se numa metodologia de tipo quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário escrito, sendo este o instrumento de recolha de dados escolhido para efeitos da presente pesquisa, o que permitiu a tradução numérica de algumas conclusões tornando possível uma análise mais concreta dos resultados.

Segundo Fortin (1999), o estudo quantitativo constitui um processo dedutivo, pelo qual os dados numéricos fornecem conhecimentos objetivos no que respeita às variáveis do estudo.

Apesar das limitações habitualmente apontadas ao inquérito por questionário enquanto técnica de investigação empírica, a escolha recaiu sobre esta metodologia de recolha de dados, atendendo à natureza do estudo e ao tipo de informação que se pretendeu obter.

## **6.2. Tipo de estudo**

Actualmente, as organizações estão percebendo que a oferta de prestação de serviço de alta qualidade pode transformar-se num meio altamente efetivo de criação e manutenção da vantagem competitiva das mesmas. Contudo, a sua aplicação na Administração Pública é um desafio que vale a pena vencer, pois a qualidade, além de contribuir de maneira significativa para a criação de uma cultura de medição e avaliação do desempenho no serviço público, permite à organização aumentar a sua capacidade de reação face às demandas externas.

Sabe-se também que não se obtém um serviço de qualidade sem o envolvimento e comprometimento dos profissionais afetos à essa mesma organização, daí a necessidade de manter os recursos humanos capacitados e motivados para um desempenho de qualidade.

Neste trabalho pressupõe-se que o desenvolvimento na carreira, o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, o salário, a comunicação, a liderança, a valorização do colaborador e as melhores condições de trabalho estão diretamente relacionados à motivação profissional e ao comprometimento do colaborador com a instituição.

A pesquisa em questão configura-se como sendo uma pesquisa aplicada, pois visa contribuir para fins práticos, com o propósito de ajudar na solução de problemas concretos identificados no espaço definido e específico destacado neste estudo de caso.

O campo de estudo é uma sondagem com dados de procedência primária, e sua natureza é exploratória, compreendendo pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Refere-se ainda que, como se está perante uma investigação de estudo de caso e o investigador é não participante, o seu grau de interferência é mínimo (Sekaran, 2003, p.128).

Torna-se importante destacar que esse método de estudo de caso utilizado teve efetivamente condições de colaborar quanto aos objetivos propostos, sendo relevante para a clarificação da questão e aprofundamento do tema.

No estudo de caso deverão observar-se quatro fases quanto à sua classificação:

- mapeamento – estudo preliminar para efetuar uma interiorização dos conceitos envolvidos na situação;
- desenho – trabalho de construção de hipóteses, inserido preferencialmente em determinada teoria;
- prognóstico – tentar confirmar o modelo efetuando repetições;
- rejeição – testar os limites do modelo utilizado.

No entanto, o estudo de caso apresenta algumas limitações, tais como a impossibilidade de se fazer generalizações das conclusões obtidas no estudo para toda a população, tendo em vista a focalização da atenção em poucas unidades do universo, limitando-se aos casos estudados. Neste caso, porém, pode-se generalizar uma vez que a pesquisa foi feita por amostragem aleatória.

Partindo da hipótese levantada no presente trabalho fundamenta-se a pesquisa amostral, que é posteriormente descrita neste trabalho. A investigação deu-se no âmbito da proposta de uma reflexão sobre motivação e desempenho no trabalho, dos funcionários públicos cabo-verdianos.

No planeamento deste trabalho aconteceu a elaboração do projeto de pesquisa, o qual sofreu algumas alterações no decorrer do desenvolvimento da tese.

### **6.3. Variáveis**

Os processos de trabalho modernos impulsionam fortemente as competências individuais das pessoas que os executam, requerendo a capacitação do pessoal, a valorização, o treinamento e outros aspetos inerentes à satisfação do indivíduo no trabalho.

Por outro lado, é necessário que o ambiente organizacional seja sadio e que a gestão seja centrada no indivíduo, uma vez que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamentos e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no ambiente de trabalho.

Numa investigação desta natureza verifica-se que existe uma enorme variedade e complexidade de pessoas, bem como, dos seus comportamentos e experiências, ou seja, pode considerar-se que existem características que diferem de pessoa para pessoa.

Para Polit&Hungler (1995, p. 26), variável é: *“toda a qualidade de uma pessoa, grupo ou situação que varia ou assume um valor diferente.”*

Pode-se considerar que, quase todos os aspetos dos seres humanos e do ambiente envolvente podem ser considerados variáveis. Neste sentido, um dos aspetos principais duma investigação prende-se com a tentativa de compreender a forma ou a razão pela qual os factos variam, e até mesmo de apreender o modo como as diferenças duma variável, estão relacionadas com as diferenças de outra.

As variáveis podem ser classificadas de diferentes maneiras segundo a sua utilização numa investigação, no entanto as mais usadas são as dependentes e independentes.

Conforme Polit&Hungler (1995, p. 26) a variável dependente: *“(…) é aquela que o pesquisador tem interesse em compreender, explicar ou prever.”* Os mesmos autores referem, ainda, que a variável dependente é o comportamento, característica ou resultado que o investigador quer desenvolver ou influenciar, ou seja, é a consequência ou efeito prováveis da variável independente. Considera ainda que, a variável independente é a causa ou influência presumíveis em relação à variável dependente.

Este estudo faz uma abordagem de conceitos demasiado abstratos, que consequentemente colocam algumas dificuldades na escolha das variáveis, ou seja, a compreensão das atitudes e comportamentos do ser humano é uma matéria complexa.

Sabe-se que a insatisfação é reduzida a índices mínimos quando a gestão tem como foco o indivíduo e que o desempenho aumenta com a satisfação do colaborador. Daí ter-se escolhido as variáveis abaixo enunciadas:

### **Variáveis dependentes**

Para a presente investigação, constituem variáveis dependentes a motivação e o desempenho profissional.

## Variáveis independentes

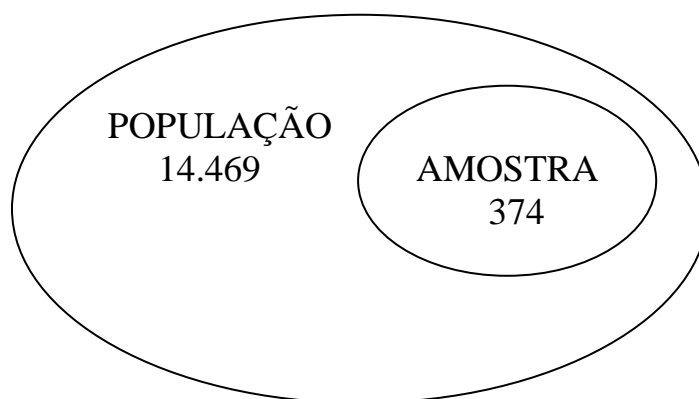
São consideradas variáveis independentes, o clima organizacional, a remuneração, o sexo, a idade, o estado civil, o tempo de serviço, o nível de escolaridade, o relacionamento, a perspectiva de desenvolvimento profissional.

As dimensões afetivas, instrumentais e normativas são tomadas como variáveis independentes da motivação, conhecidos como os fatores externos que decorrem das características organizacionais, sua política interna, da coesão do grupo, das relações interpessoais.

## 6.4. Caracterização da população alvo e da amostra

Dos 21.922 funcionários públicos existentes em Cabo Verde, 66% residem e trabalham na Ilha de Santiago. Para esta investigação, a população alvo foi essa percentagem dos funcionários, ou seja, 14.469. Foram selecionadas pessoas que prestam a sua atividade profissional na Administração Pública.

**Ilustração 8 - Definição da amostra**



Fonte: Elaboração própria, (2010)

A população alvo é relativamente jovem e constituída na sua maioria por indivíduos do sexo feminino, aspetos esses que caracterizam a população cabo-verdiana. De destacar o esforço dos sucessivos governos no sentido de elevar o nível de escolaridade dos cabo-verdianos, se se tiver em conta que o índice de analfabetismo era elevado até há pouco tempo no seio da população. Por sua vez, os colaboradores, de uma forma geral, vêm empreendendo um grande esforço para elevarem o seu nível académico e profissional e isso merece ser incentivado.

A amostra de participantes envolvidos foi composta por um grupo estatisticamente representativo de funcionários públicos residentes na ilha de Santiago.

Assim, em síntese, a seleção dos elementos que constituíram a amostra obedeceram aos seguintes critérios:

- pertencentes a ambos os géneros;
- idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos;
- qualificações académicas diversificadas;
- atividade profissional desenvolvida na ilha de Santiago;
- atividade profissional prestada na Administração Pública Central e Local.

Fórmula da amostra aleatória simples

$$n = \frac{\hat{p}\hat{q}}{\frac{B^2}{z^2} + \frac{\hat{p}\hat{q}}{N}}$$

**B** = Amplitude máxima de erro para obter uma estimativa da média da população

**Z** = Valor da distribuição normal para um determinado grau de confiança para a estimativa

**N** = Dimensão da população 14.469

Nível de confiança 95%

Erro amostral 5%

Valor de Z (calculado pelo Excel) 1,96

**Erro amostral:** É a diferença entre a verdadeira proporção e a proporção estimada a partir da amostra.

**Nível de confiança:** É a confiança que se pretende atribuir à diferença anterior.

O inquérito foi aplicado a uma amostra de 374 funcionários de todas as idades (idade ativa), ambos os sexos e todas as categorias profissionais.

## 6.5. Proposições

Segundo Marconi & Lakatos (1990, p. 26): *“Hipótese é uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade da resposta existente para o problema. É uma suposição que antecede a constatação dos factos e tem como característica uma formulação provisória; deve ser testada para determinar a sua validade.”*

Marconi & Lakatos (1990) mencionam, ainda, que numa investigação a função da hipótese é indicar explicações para alguns factos e, em simultâneo, guiar a verificação de outras informações. Para o desenvolvimento da pesquisa é de importância fundamental que os termos utilizados para a formulação da proposição evidenciem clareza.

Conforme Fortin (1999, p.102): *“Uma hipótese é um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. É uma predição baseada na teoria ou numa porção desta (proposição). A hipótese combina o problema e o objectivo numa explicação ou predição clara dos resultados esperados de um estudo. A formulação de uma hipótese implica a verificação de uma teoria ou, mais precisamente, das suas proposições”*.

*“As proposições devem ser representadas por afirmações lógicas que definem a relação entre duas ou mais variáveis”* (Sekaran, 2003, p. 103).

A elaboração de hipóteses requer as formas de pensamentos indutivo e/ou dedutivo. Segundo Polit&Hungler (1995), as hipóteses indutivas partem de observações precisas e evoluem para generalizações, as hipóteses dedutivas emanam da teoria, que serve de ponto de partida, e são aplicadas a situações particulares.

As proposições deste estudo foram obtidas de forma dedutiva, isto é, partiram do estudo e análise da informação documentada.

Sendo a motivação um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo desenvolver-se profissionalmente e contribuir conseqüentemente para o desenvolvimento organizacional, um dos maiores desafios do gestor é motivar as pessoas, fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos, estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas através do seu trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o gestor possa realmente contar com a colaboração das pessoas.

A realização das tarefas do cargo e do pleno potencial do colaborador, requer por parte do gestor, a definição antecipada do desempenho desejado, a análise das possibilidades profissionais dos colaboradores para desempenharem bem as suas tarefas, desenvolverem as habilidades necessárias, bem como reconhecer o seu trabalho e sua contribuição efetiva.

Tendo em conta esses pressupostos, estabeleceu-se as seguintes proposições:

- **Proposição 1** - A motivação contribui para o crescimento profissional e pessoal;
- **Proposição 2** - O respeito pelo trabalhador nas organizações aumenta a sua motivação e conseqüentemente a sua produtividade;
- **Proposição 3** - O clima organizacional influencia o desempenho dos colaboradores;
- **Proposição 4** - Quanto maior a motivação no trabalho, melhor é o desempenho profissional.

Após terem sido identificadas as variáveis, e definidas as suas relações, pode-se agora testar a exatidão das relações que foram teorizadas. No entanto, deve proceder-se a operacionalização do conceito, dado ser relativo a uma variável abstrata.

*“A operacionalização de variáveis é a técnica de reduzir noções abstratas em comportamentos observáveis”*. (Sekaran, 2003, p.176).

As variáveis podem ser diretamente observáveis (temperatura, comprimento) e indiretamente observáveis (inteligência ou atitudes). As variáveis indiretamente observáveis ou variáveis abstratas necessitam ser definidas com um nível de operacionalidade, ou seja a sua definição deve ser efetuada em simultâneo com a sua descrição e a ligação a algo observável. Este tipo de definição designa-se de operacionalizar.

Para Polit&Hungler (1995), a definição operacional de uma variável é a especificação dos procedimentos e instrumentos exigidos para a realização das mensurações. É através dessa definição operacional que se pode medir determinadas variáveis e o seu desempenho, utilizando testes ou questionários, que constituem os instrumentos de medida das variáveis abstratas.

## **6.6. Instrumentos da recolha de dados**

Segundo Fortin (1999), a escolha do método de recolha de dados faz-se em função das variáveis e da sua operacionalização, dependendo de igual modo, da estratégia de análise estatística considerada. O investigador deve então conhecer diversos instrumentos de medida, bem como, as suas vantagens e inconvenientes.

Como a investigação científica pode incidir sobre uma variedade de fenómenos, devem estar disponíveis um conjunto de métodos de recolha de dados, pois, a sua utilização é determinada pelas características do problema de investigação.

Fortin (1999) refere ainda, no que concerne aos principais métodos de recolha de dados, que *“Cabe ao investigador determinar o tipo de instrumento de medida que melhor convêm ao objectivo do estudo, às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas.”*

Neste sentido, os dados primários foram obtidos por meio do estudo e análise da informação documentada.

Houve a preocupação na medição objetiva e quantificação dos resultados, de forma a evitar distorções na etapa de análise e interpretação dos resultados e propiciar uma margem de segurança em relação às interferências obtidas. Foi efetuado o tratamento estatístico com recurso a meios informáticos e utilizando uma programação específica para tratamento deste tipo de informação.

Quanto aos meios de investigação foi utilizada a pesquisa bibliográfica por incorporar uma revisão da literatura sobre o tema, isto é, a recolha e análise de dados para subsidiar teoricamente este trabalho. A referida pesquisa foi feita através de livros, artigos científicos e revistas especializadas.

Foi ainda feita uma pesquisa de campo, uma vez que se pretendeu fazer uma investigação empírica junto aos colaboradores da AP, visando obter dados.

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o questionário, que pode ser consultado através do modelo reproduzido em anexo. Este instrumento aborda os entrevistados, por meio de tipos diferentes de perguntas fechadas, nomeadamente perguntas gerais que caracterizam o pesquisado, perguntas simples atingindo diretamente os objetivos e perguntas de controlo para confirmação de alguns elementos.

Para Marconi & Lakatos (1990, p.88), *“(…) Questionário é um instrumento de recolha de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”*.

Com o objetivo da otimização quanto aos objetivos, ao conteúdo e à forma, o questionário foi submetido a um teste de coerência e validação no qual participaram indivíduos pertencentes à população alvo, nas especialidades de Comunicação, Estatística, e Recursos Humanos.

Esse teste permitiu corrigir o *layout*, o tamanho do questionário, bem como a linguagem utilizada.

Conforme Marconi&Lakatos (1990), o pré-teste tem o objetivo de verificar a validade do instrumento de recolha de dados, devendo ser aplicado antes da recolha definitiva, numa população semelhante à escolhida para o estudo.

O questionário foi testado, antes da sua aplicação na pesquisa, quanto à linguagem utilizada e à compreensão do seu conteúdo, com indivíduos pertencentes à população objeto do estudo, tendo-se revelado adequado aos fins propostos. Englobou um conjunto de questões focadas no problema central, relacionadas com um conjunto de informações das quais houve necessidade de serem avaliadas ou destacadas como aspetos relevantes para o processo.

O instrumento de pesquisa respeitou os seguintes aspetos:

- entregue diretamente aos elementos da amostra escolhida, após o consentimento verbal da sua participação;
- apresentado com uma estrutura o mais simples possível, composto por conjuntos de questões agrupadas por natureza;
- formado por questões organizadas e questões fechadas, que pretendeu cativar a atenção do respondente para os assuntos expostos, com vista a possibilitar uma maior percentagem de respostas.

A interação indireta é uma das questões que o investigador se depara quando elabora e administra um questionário, dado que não existe a possibilidade de esclarecimento de dúvidas por parte do inquirido.

Segundo Marconi & Lakatos (1990, p. 88), “*Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável*”.

Assim, adotou-se os cuidados sugeridos por Mattar (1996) e por Marconi & Lakatos ao enviar junto com o questionário, uma carta explicando os objetivos da pesquisa e com algumas explicações, cujo conteúdo foi nomeadamente:

- os objetivos e proposta do estudo;
- a confidencialidade das respostas;
- o motivo da escolha da pessoa para participar da recolha de dados da pesquisa;
- a não obrigatoriedade de assinalar respostas em todos os campos, principalmente aqueles que o respondente desconhecesse;
- agradecimentos pela disponibilidade e contribuição para os objetivos da pesquisa.

O corpo do questionário foi acompanhado de uma parte introdutória com esclarecimentos quanto aos objetivos do inquérito e a forma de preenchimento e ainda com a solicitação aos inquiridos para que em cada um dos itens relacionados respondessem assinalando com um X uma das opções.

Para atender as necessidades de uma coleta de dados aprofundados, aplicou-se um questionário com 46 questões, 15 a mais que o número sugerido por Marconi & Lakatos (1996), assim distribuídas:

4 questões demográficas;

3 questões sobre a situação profissional;

5 questões sobre comunicação na Administração Pública;

4 questões sobre satisfação com a remuneração;

- 6 questões sobre relacionamento interpessoal;
- 3 questões sobre valorização profissional;
- 8 questões sobre treinamento e desenvolvimento;
- 4 questões sobre avaliação de desempenho;
  
- 2 questões sobre estabilidade no emprego;
- 2 questões sobre condições de trabalho;
- 3 questões sobre a imagem da Administração Pública;
- 2 questões sobre fatores motivadores e desmotivadores.

A distribuição do questionário foi feita *online* na Cidade da Praia, e por inquiridores experientes no interior da ilha onde o acesso à Internet era ainda incipiente. Os inquiridores possuíam já experiência na aplicação de inquéritos, no INE (Instituto Nacional de Estatística). O grupo foi composto por estudantes universitários, os quais foram formados quanto à compreensão das questões e objetivo das perguntas.

As investigações que incluem pessoas levantam sempre questões de ordem moral e ética, e estas estão presentes desde que se determina o problema até à conclusão do estudo.

Fortin (1999) refere que: *“a ética coloca problemas particulares aos investigadores, decorrente das exigências morais que, em certas situações, podem entrar em conflito com o rigor da investigação. Na persecução da aquisição dos conhecimentos, existe um limite que não deve ser ultrapassado: este limite refere-se ao respeito pela pessoa e à protecção do seu direito de viver livre e dignamente enquanto ser humano”*.

Por este facto deve levar-se em conta a situação discreta e confidencial que a aplicação do instrumento exija, utilizando-se sempre o local de trabalho dos respondentes, sendo o preenchimento do questionário individual.

De salientar ainda, que neste trabalho de investigação, o consentimento foi obtido de forma verbal, de todos os participantes da investigação, aquando da entrega pessoal do

questionário. Foi prestado esclarecimento a todos os elementos da amostra, sobre o objeto de estudo da investigação, bem como dos fins a que se destinavam as informações prestadas.

O questionário foi organizado no sentido de reservar as questões mais difíceis ou mais melindrosas para o fim.

A formulação de perguntas integrou quatro tipos:

- perguntas de identificação - destinavam-se a identificar o inquirido não nominalmente (questionário anónimo), mas referenciando grupos sociais específicos (idade, género, função exercida, tempo de serviço, habilitações académicas).
- perguntas de informação – destinadas a recolher dados sobre factos e opiniões do inquirido.
- perguntas de descanso - serviram para intencionalmente introduzir uma pausa e mudar de assunto.
- perguntas de controlo – destinadas a verificar a veracidade de outras perguntas inseridas numa outra parte do questionário.

Com esse questionário pretendeu-se avaliar em que medida os colaboradores da Administração Pública se sentem motivados e que fatores contribuem ou não para a motivação dos mesmos. Pretendeu-se ainda verificar o impacto da motivação ou desmotivação no desempenho dos funcionários.

Os questionários recebidos foram primeiramente submetidos a um trabalho de revisão, no sentido de identificar eventuais erros de preenchimento ou falta de informação. Esse escrutínio permitiu apurar as respostas válidas, tendo levado à exclusão de alguns questionários recebidos. Decidiu-se excluir da análise os questionários, que estando bastante incompletos, não seriam passíveis de tratamento estatístico. Extraídos os questionários incompletos, obteve-se um total de 335 questionários válidos, ou seja, aproximadamente 90% do universo amostral previamente definido. Depois de

verificados, os questionários foram submetidos a um trabalho de pré-codificação, que serviu de ponto de partida para a construção da base de dados.

## **6.7. Tratamento estatístico**

A pesquisa de campo é de natureza quantitativa, pois os dados são obtidos através de um questionário dentro de um universo amostral, caracterizando a natureza exploratória do método. Apesar de se basear em fatores subjetivos de satisfação e motivação no trabalho, que são variáveis comportamentais, o tratamento dos dados obtidos procura contribuir com resultados consistentes para subsidiar o processo de tomada de decisão quanto às diretrizes de recursos humanos.

Para Fortin (1999), a fase empírica corresponde ao tratamento dos dados através de técnicas estatísticas, seguindo-se a sua apresentação, análise e discussão.

Segundo Polit&Hungler (1995), a fase empírica envolve a recolha de dados da pesquisa e a preparação desses dados para análise. As mesmas autoras defendem que, na fase analítica dos dados estes devem ser processados e examinados de forma ordenada e coerente através de procedimentos estatísticos sendo assim mais inteligível determinar as relações existentes na interpretação e análise dos resultados correspondendo a análise e a interpretação a uma fase analítica.

Na apresentação da análise estatística da informação, as novas tecnologias de informação modificaram profundamente a análise dos dados. Pode-se apresentar os dados sob diversas formas o que favorece indubitavelmente a qualidade das interpretações. Assim, a estatística descritiva e a expressão gráfica da informação são mais que simples métodos de exposição dos resultados, tornando mais atrativa a leitura de dados. Por isso, recorreu-se ao processamento informático com recurso aos programas, *Statistical Package for the Social Sciences (S.P.S.S.)* versão 17.0, Microsoft Office Excel 2010 e Microsoft Office Word 2010.

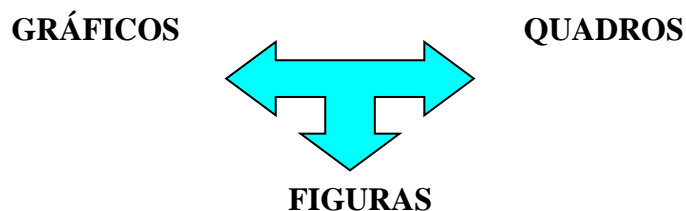
Foi feito um plano de tabulação que definia as variáveis que deveriam ser cruzadas. Os dados tabulados foram reordenados e agrupados de acordo com os dados do inquérito, tendo sido posteriormente realizada uma análise qualitativa para que se pudesse encontrar, por registos quantitativos de frequência de respostas, as conclusões correspondentes aos dados recolhidos.

No sentido de organizar e destacar a informação alcançada recorreu-se à técnica de estatística descritiva, tendo sido determinadas:

- frequência absoluta ( $F_i$ )
- percentagem (%)

Todos os dados resultantes do tratamento informático utilizado serão apresentados de forma simples e esquemática, através de gráficos, quadros e figuras, facilitando a sua interpretação.

**Ilustração 9 - Forma de expressar ordenadamente os dados**



Fonte: Elaboração própria, (2010)

Assim, de forma a tornar explícita e coerente a apresentação e análise dos dados, à semelhança da estrutura utilizada no questionário (Anexo II), começa-se por efetuar a caracterização dos dados gerais (idade, género, função exercida, tempo de serviço e habilitações académicas), relativos à amostra constituída por 335 elementos.

Relativamente ao fator idade, optou-se pela agregação das idades em quatro intervalos: de 18 a 30 anos; de 31 a 43 anos; de 44 a 56 anos; 56 ou mais anos.

**Quadro 14 - Distribuição da amostra por grupo etário**

<b>Grupo etário</b>	<b>%</b>
18 – 30	29,2
31 – 43	42,1
44 – 56	25,1
56 +	2,4
Sem resposta	1,2
<b>Total</b>	<b>100</b>

Elaboração própria, (2010)

Dos inquiridos, 42,1% tem a idade compreendida entre os 31e os 43 anos de idade; 29,3% está na faixa etária dos 18 aos 30 anos; 25,1% entre 44 e 56 anos e 2,4% têm mais do que 56 anos. 1,2% não respondeu.

Quanto ao nível de escolaridade, uma parte significativa dos inquiridos, ou seja, 45,1% têm o nível superior completo, 25,7%tem o nível superior incompleto, 20,3%o nível secundário e 4,2%, o nível básico. Dos inquiridos, 4,8% não respondeu.

**Quadro 15 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade**

<b>Nível de escolaridade</b>	<b>%</b>
Curso superior completo	45,1
Curso superior incompleto	25,7
Nível secundário	20,2
Nível básico	4,2
Sem resposta	4,8
<b>Total</b>	<b>100</b>

Elaboração própria, (2010)

Os solteiros são 54,3% dos inquiridos, os casados 25,1%. Os unidos de facto constituem 14,3%, os separados 1,8, os divorciados 3%, os viúvos 0,9%. A percentagem dos inquiridos que não responderam a pergunta é de 0,6%.

**Quadro 16 - Distribuição da amostra segundo o estado civil**

<b>Estado Civil</b>	<b>%</b>
Solteiros	54,3
Casados	25,1
Unidos de facto	14,3
Separados	1,8
Divorciados	0,3
Viúvos	0,9
Sem resposta	0,6
<b>Total</b>	<b>100</b>

Elaboração própria, (2010)

Quanto ao tempo de serviço prestado à Administração Pública, do total de inquiridos 22,7% têm de 0 a 5 anos. De seis a 15 anos a percentagem é de 34,3%, de 16 a 20 anos 14,6%, de 21 a 25 anos, 11,6% e com mais de 25 anos 15,8%. Não responderam a pergunta 0,9%.

**Quadro 17 - Distribuição da amostra de acordo com o tempo de serviço prestado na AP**

<b>Tempo de serviço na AP</b>	<b>%</b>
0 a 5 anos	22,7
6 a 15 anos	34,4
16 a 20 anos	14,6
21 a 25 anos	11,6
Mais de 25 anos	15,8
Sem resposta	0,9
<b>Total</b>	<b>100</b>

Elaboração própria, (2010)

Dos 335 inquéritos considerados válidos, 51,9% são mulheres e 48,1% são homens.

## **PARTE 3 - DESENVOLVIMENTO**



## **CAPÍTULO 7 - APRESENTAÇÃO DOS DADOS**



Conforme a metodologia da pesquisa descrita no capítulo anterior, distribuíram-se 374 questionários na Administração Pública, na Ilha de Santiago. Houve a preocupação de envolver na pesquisa os diversos cargos existentes.

Durante todo o processo de pesquisa e recolha dos dados empíricos, a pesquisa bibliográfica intermediou as compreensões primárias acerca do tema da motivação vivenciada pelos servidores públicos participantes da amostra da Administração Pública.

Através desta intermediação foi possível compor uma conclusão que tornasse viável a relação teoria versus empírica.

A primeira parte do instrumento de recolha traçou o perfil dos pesquisados e, como se demonstra a seguir, os resultados foram representados em gráficos percentuais. Paralelamente à apresentação gráfica destes resultados faz-se uma análise dos dados obtidos, visando atingir os objetivos já elencados inicialmente.

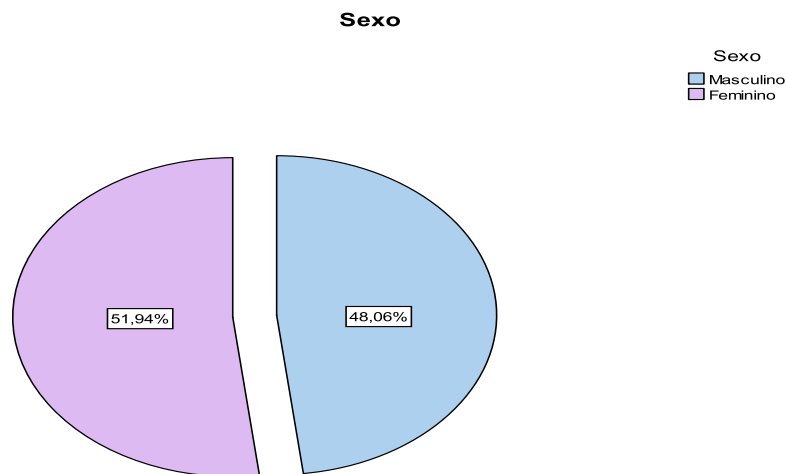
Apresenta-se de seguida uma primeira abordagem a alguns factos relativos a dados gerais da amostra, que se podem considerar influenciadores nos resultados obtidos.

**Quadro 18 - Distribuição por sexo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	161	48,1	48,1	48,1
Feminino	174	51,9	51,9	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 2 - Distribuição por sexo**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

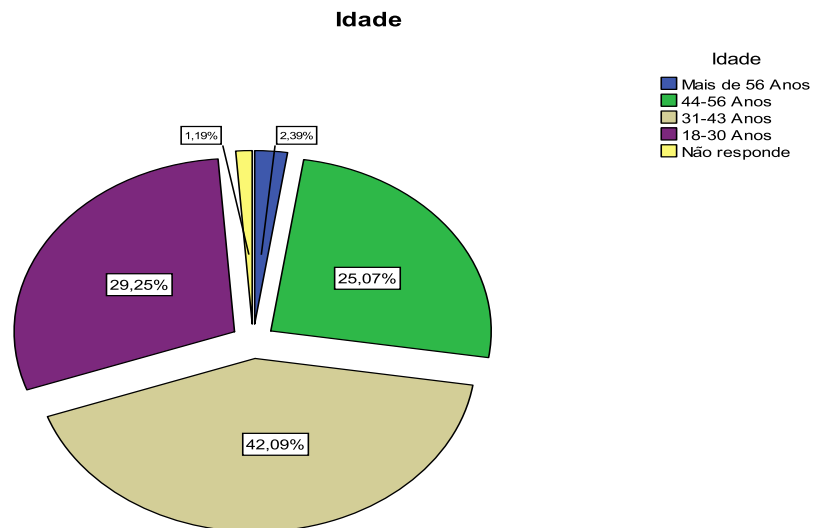
O perfil dos colaboradores pesquisados revela que 51,94% dos mesmos são do sexo feminino e 48,06% do sexo masculino.

**Quadro 19 - Distribuição por idade**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Mais de 56 Anos	8	2,4	2,4	2,4
44-56 Anos	84	25,1	25,1	27,5
31-43 Anos	141	42,1	42,1	69,6
18-30 Anos	98	29,3	29,3	98,8
Não respondeu	4	1,2	1,2	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 3 - Distribuição por idade**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

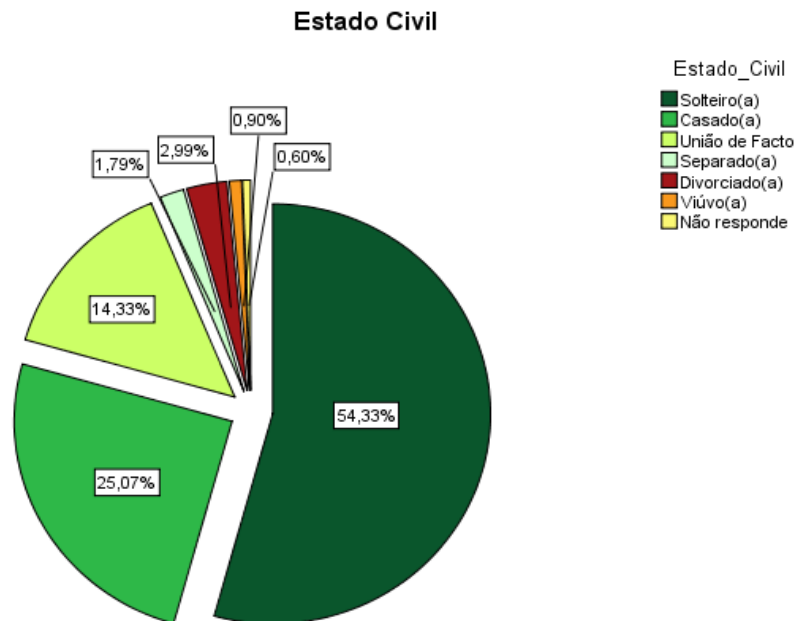
Com relação à idade dos funcionários pesquisados, constatou-se que a maioria se situa na faixa etária dos 31 aos 43 anos, representando 42,09%, seguindo-se a faixa etária dos 18 aos 30 anos com 29,25% dos pesquisados. A faixa etária dos 44 aos 56 anos abrange 25,07% e apenas 2,39 % possui mais do que 56 anos. 1,19% dos pesquisados não respondeu.

**Quadro 20 - Distribuição conforme o estado civil**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Solteiro(a)	182	54,3	54,3	54,3
Casado(a)	84	25,1	25,1	79,4
União de Facto	48	14,3	14,3	93,7
Separado(a)	6	1,8	1,8	95,5
Divorciado(a)	10	3,0	3,0	98,5
Viúvo(a)	3	,9	,9	99,4
Não respondeu	2	,6	,6	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 4 - Distribuição conforme o estado civil**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

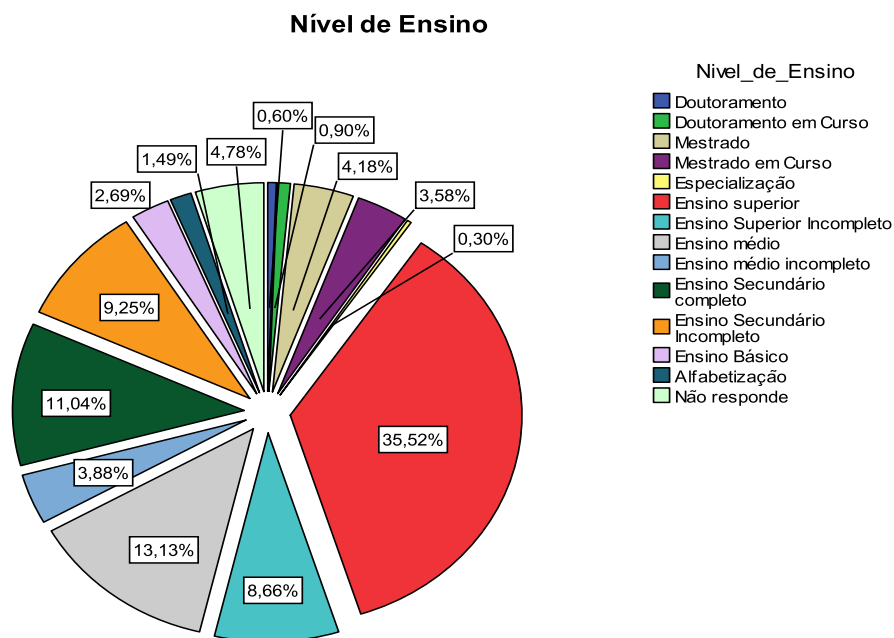
Dos pesquisados, 54,33% são solteiros, constituindo a maioria, seguida dos casados numa percentagem de 25,07% e os unidos de facto representam 14,33%. O percentual de separados, divorciados e viúvos é pequeno, constituindo apenas 5,68% dos pesquisados. 0,6% dos pesquisados não respondeu.

**Quadro 21- Distribuição segundo o nível de ensino**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Doutoramento	2	,6	,6	,6
Doutoramento em curso	3	,9	,9	1,5
Mestrado	14	4,2	4,2	5,7
Mestrado em curso	12	3,6	3,6	9,3
Especialização	1	,3	,3	9,6
Ensino superior	119	35,5	35,5	45,1
Ensino Superior incompleto	29	8,7	8,7	53,7
Ensino médio	44	13,1	13,1	66,9
Ensino médio incompleto	13	3,9	3,9	70,7
Ensino Secundário completo	37	11,0	11,0	81,8
Ensino Secundário incompleto	31	9,3	9,3	91,0
Ensino Básico	9	2,7	2,7	93,7
Alfabetização	5	1,5	1,5	95,2
Não respondeu	16	4,8	4,8	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 5 - Distribuição segundo o nível de ensino**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

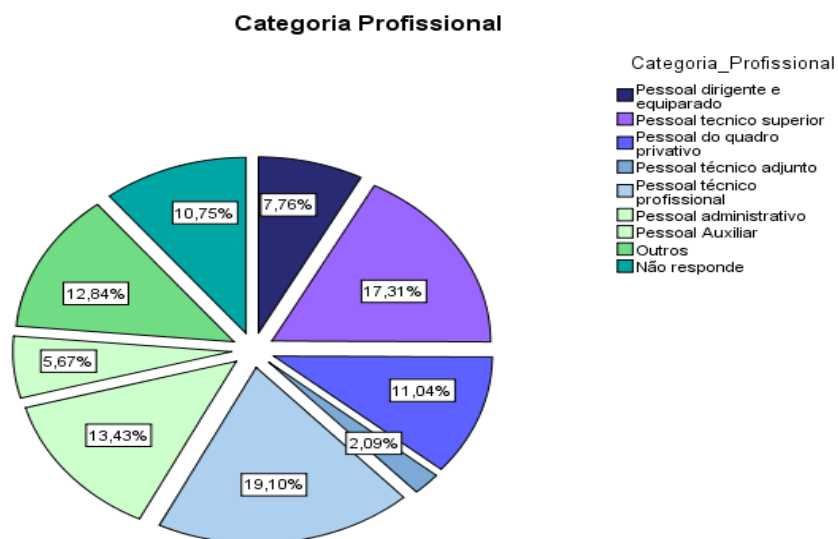
Quanto ao grau de instrução percebe-se que os funcionários pós-graduados ocupam 9,56% do universo amostral. O nível de ensino superior completo ocupa 35,52%. O ensino superior incompleto representa 8,66%. O nível médio completo representa 13,13% e o médio incompleto, 3,88%. O ensino secundário completo representa 11,04% e o ensino secundário incompleto, 9,25%. O ensino básico integrado e a alfabetização de adultos representam 4,18%. A percentagem dos não respondentes situa-se nos 4,78%.

**Quadro 22 - Distribuição segundo a categoria profissional**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pessoal dirigente e equiparado	26	7,8	7,8	7,8
Pessoal técnico superior	58	17,3	17,3	25,1
Pessoal do quadro privativo	37	11,0	11,0	36,1
Pessoal técnico adjunto	7	2,1	2,1	38,2
Pessoal técnico profissional	64	19,1	19,1	57,3
Pessoal administrativo	45	13,4	13,4	70,7
Pessoal Auxiliar	19	5,7	5,7	76,4
Outros	43	12,8	12,8	89,3
Não respondeu	36	10,7	10,7	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 6 - Distribuição segundo a categoria profissional**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

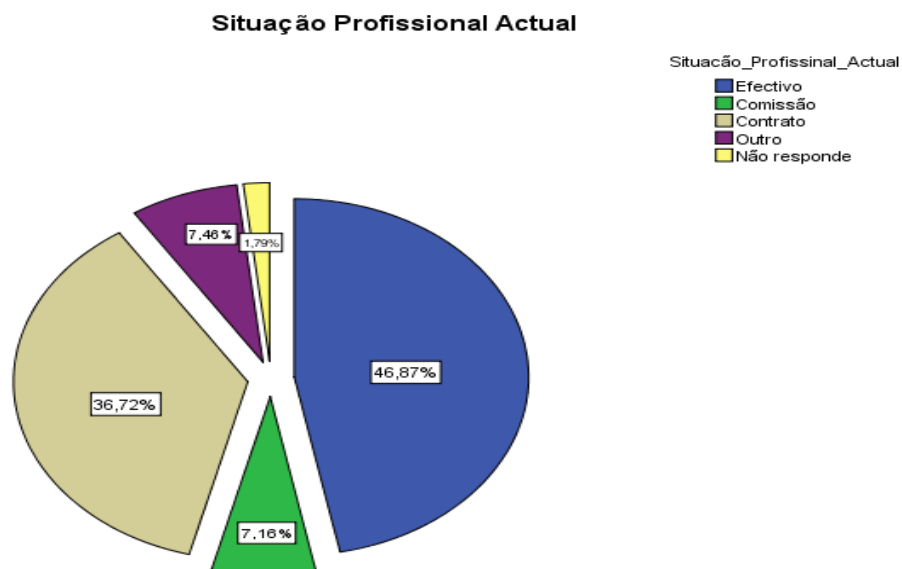
No perfil dos colaboradores pesquisados observa-se que a distribuição dos cargos apresenta 19,1% de Pessoal Técnico Profissional. A pesquisa revela ainda que 17,31% dos colaboradores ocupa o cargo de Pessoal Técnico Superior, que 13,43% é Pessoal Administrativo. A opção, outros representa 12,84%. O percentual do Pessoal do Quadro Privativo representa 10,75% e o Pessoal Dirigente ou equiparado 7,76%. O Pessoal Auxiliar representa 5,67% e o Pessoal Técnico-adjunto 2,09%. A percentagem dos que não responderam situa-se no 10,75%.

**Quadro 23 - Distribuição de acordo com a situação profissional actual**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Efetivo	157	46,9	46,9	46,9
Comissão	24	7,2	7,2	54,0
Contrato	123	36,7	36,7	90,7
Outro	25	7,5	7,5	98,2
Não respondeu	6	1,8	1,8	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 7 - Distribuição de acordo com a situação profissional actual**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Os efectivos constituem a maioria dos pesquisados, com uma percentagem de 46,87% seguidos dos contratados com a percentagem situada nos 36,72%. Os cargos em comissão representam 7,1% e outros, uma percentagem de 7,4%. Não responderam 1,79%.

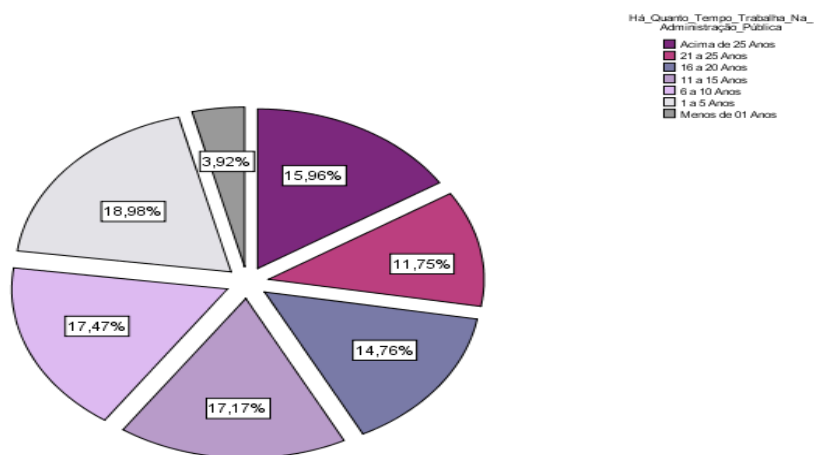
**Quadro 24- Há quanto tempo trabalha na Administração Pública?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Acima de 25 anos	53	15,8	15,8	15,8
21 a 25 anos	39	11,6	11,6	27,5
16 a 20 anos	49	14,6	14,6	42,1
11 a 15 anos	57	17,0	17,0	59,1
6 a 10 anos	58	17,3	17,3	76,4
1 a 5 anos	63	18,8	18,8	95,2
Menos de 01 ano	13	3,9	3,9	99,1
Não respondeu	3	,9	,9	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 8 - Tempo de Serviço**

**Há quanto tempo trabalha na Administração Pública**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Com relação ao tempo de serviço dos funcionários que fizeram parte da amostra da pesquisa, pode-se notar que a maior parte deles, 36,37% possui entre 1 e 10 anos de

trabalho. Em sequência encontram-se aqueles que possuem de 11 a 20 anos de serviço, representando 31,93% dos pesquisados. Apenas 11,75% dos pesquisados estão entre os 21 e os 25 anos de trabalho. Acima dos 25 anos de serviço a percentagem é de 15,96% e 3,92% possui menos de 1 ano de serviço. Não responderam 0,7%.

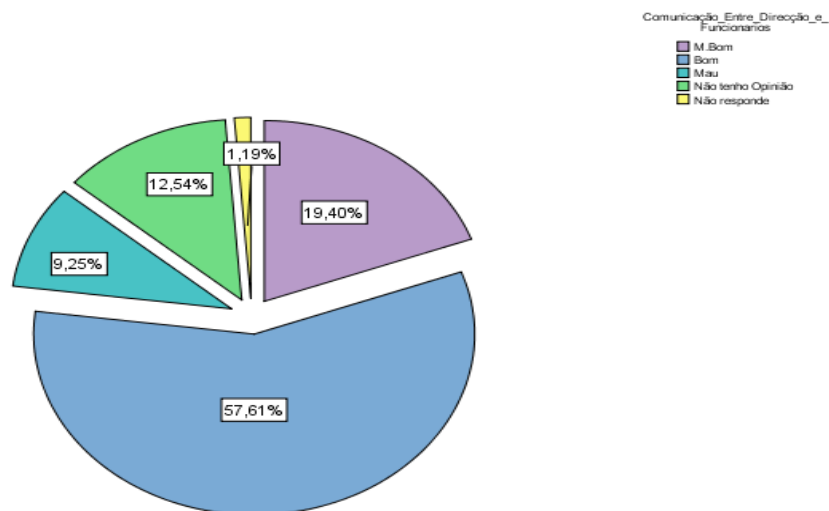
**Quadro 25 - Comunicação entre Direção e Funcionários**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
M. Bom	65	19,4	19,4	19,4
Bom	193	57,6	57,6	77,0
Mau	31	9,3	9,3	86,3
Não tenho opinião	42	12,5	12,5	98,8
Não respondeu	4	1,2	1,2	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 9 - Comunicação**

**Comunicação entre Direção e Funcionários**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

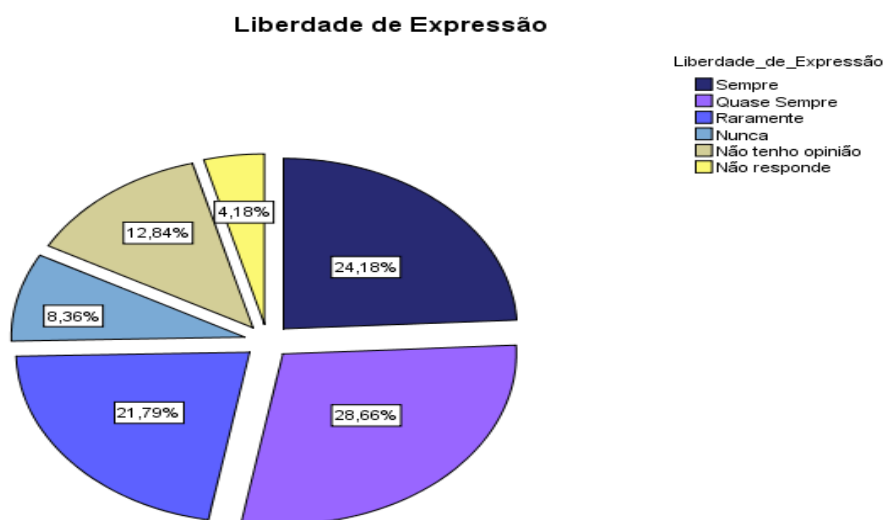
De entre as pessoas pesquisadas 77,07% estão satisfeitas com o processo de comunicação no seu ambiente de trabalho. 9,25% pensa que a comunicação é má e 12,54% não tem opinião. Dos pesquisados 1,19% não respondeu.

**Quadro 26 - Liberdade de expressão**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	81	24,2	24,2	24,2
Quase sempre	96	28,7	28,7	52,8
Raramente	73	21,8	21,8	74,6
Nunca	28	8,4	8,4	83,0
Não tenho opinião	43	12,8	12,8	95,8
Não respondeu	14	4,2	4,2	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 10 - Liberdade de expressar opinião**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

A percentagem mais alta correspondente a 28,66% que opina no sentido de que quase sempre tem a liberdade de expressar a sua opinião, seguida do sempre com 24,18%. Raramente representa 21,79%. 12,84% não tem opinião e 8,36% pensa que nunca tem essa liberdade. 4,18% não respondeu.

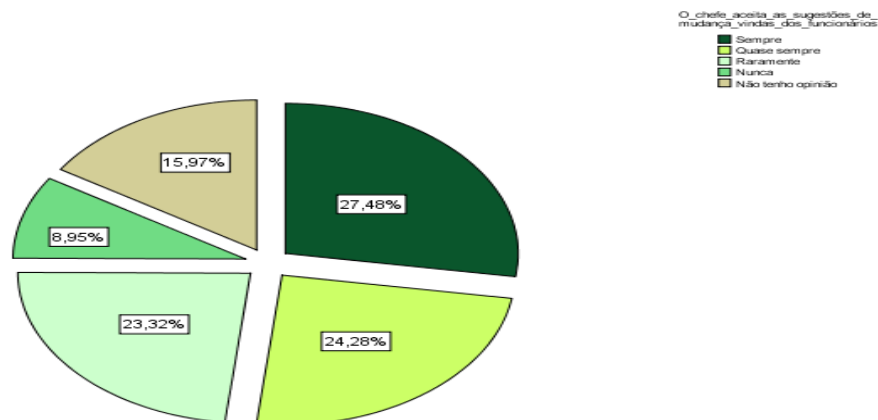
**Quadro 27 - O chefe aceita as sugestões de mudança vindas dos funcionários**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	86	25,7	25,7	25,7
Quase sempre	76	22,7	22,7	48,4
Raramente	73	21,8	21,8	70,1
Nunca	28	8,4	8,4	78,5
Não tenho opinião	50	14,9	14,9	93,4
Não respondeu	22	6,6	6,6	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 11 - O seu chefe aceita as sugestões de mudança vindas dos funcionários**

**O Chefe aceita as sugestões de mudança vindas dos funcionários**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Do universo dos pesquisados 27,48% reconhece que os respectivos chefes aceitam sempre as sugestões de mudança vindas dos funcionários. Quase sempre, situa-se nos 24,28% e a opção raramente, representa uma percentagem de 23,32%. Para 8,95%, os chefes nunca aceitam as sugestões e 15,97% não tem opinião.

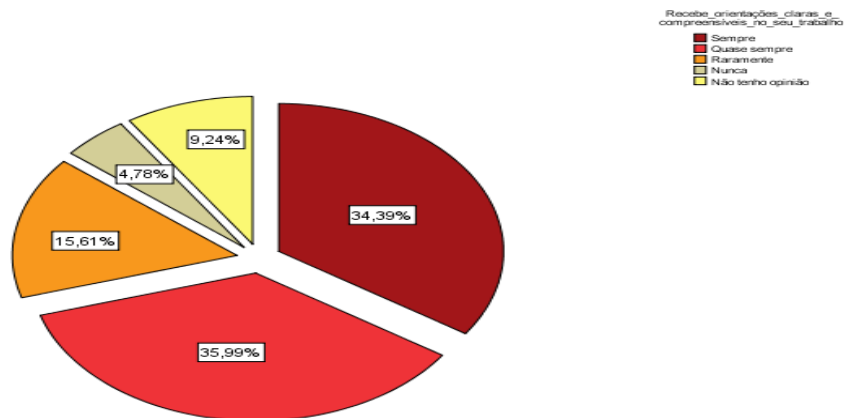
**Quadro 28- Recebe orientações claras e compreensíveis no seu trabalho**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	108	32,2	32,2	32,2
Quase sempre	113	33,7	33,7	66,0
Raramente	49	14,6	14,6	80,6
Nunca	15	4,5	4,5	85,1
Não tenho opinião	29	8,7	8,7	93,7
Não respondeu	21	6,3	6,3	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 12 – Recebe orientações claras e compreensivas no seu trabalho?**

**Recebe orientações claras e compreensivas no seu trabalho**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

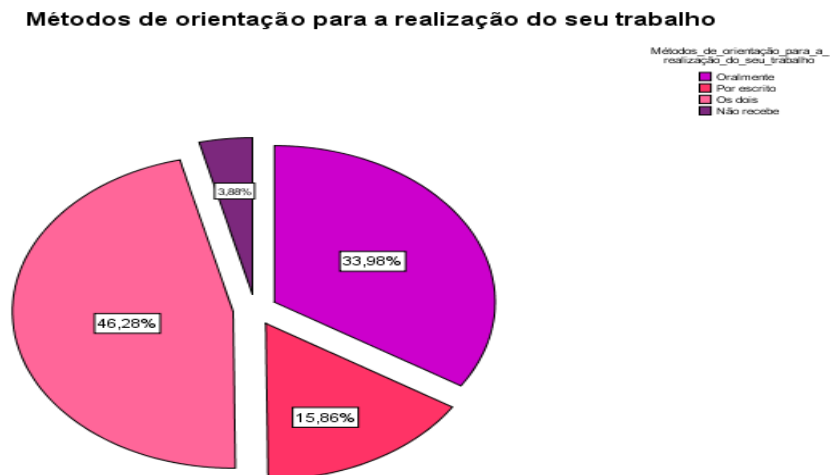
Dos pesquisados, 34,39% recebe sempre orientações claras e compreensíveis no seu trabalho enquanto 35,99% optou por quase sempre. 15,61% opina que raramente recebe orientações claras e compreensíveis, sendo a percentagem dos que optaram por nunca de 4.78%. 9,24% não expressou a sua opinião.

**Quadro 29 - Métodos de orientação para a realização do seu trabalho**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Oralmente	105	31,3	31,3	31,3
Por escrito	49	14,6	14,6	46,0
Os dois	143	42,7	42,7	88,7
Não recebe	12	3,6	3,6	92,2
Não respondeu	26	7,8	7,8	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 13 - Método de orientação para a realização do seu trabalho**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

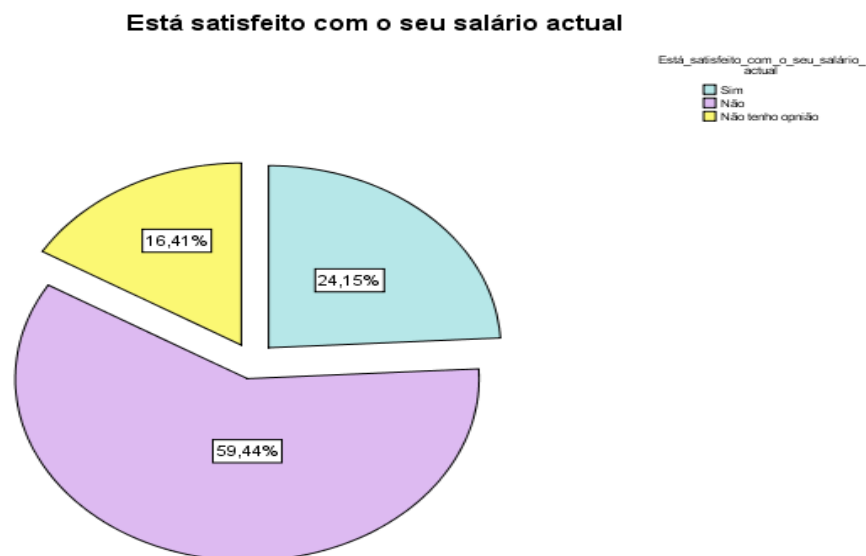
Os métodos de orientação para a realização do trabalho são na maioria orais e escritos, representando 46,28%. As orientações orais representam 33,98% enquanto as escritas representam 15,86%. Dos pesquisados 3,88% diz não receber orientações.

**Quadro 30- Está satisfeito com o seu salário actual?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	78	23,3	23,3	23,3
Não	192	57,3	57,3	80,6
Não tenho opinião	53	15,8	15,8	96,4
Não respondeu	12	3,6	3,6	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 14 – Está satisfeito com o seu salário actual?**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Apenas 24,15% dos pesquisados está satisfeito com o salário que recebe. Em contraposição, a maioria, 59,44% não está satisfeito. 16,41% não tem opinião.

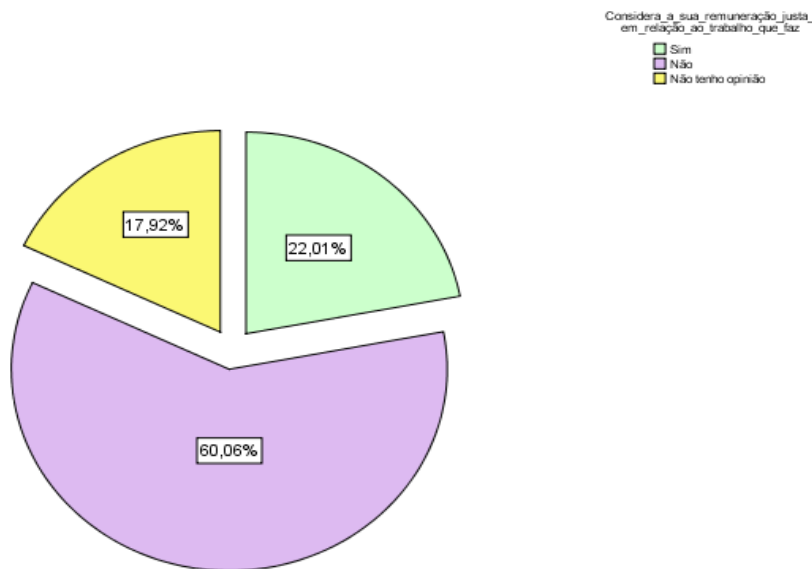
**Quadro 31 - Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que faz?**

	Frequency	Percent		
Sim	70	20,9		
Não	191	57,0		
Não tenho opinião	57	17,0		
Não respondeu	17	5,1		
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 15 – Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que faz?**

**Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que faz**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

60,06% dos pesquisados pensa que a remuneração que auferem não é justa em relação ao trabalho que fazem e 22,01% acha a remuneração justa. 17,92% não tem opinião.

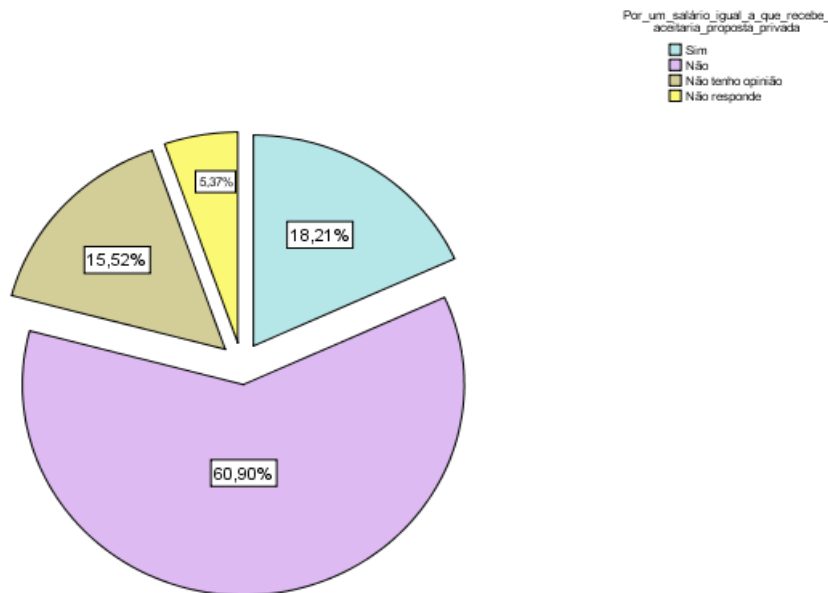
**Quadro 32 - Por um salário igual ao que recebe aceitaria proposta privada?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	61	18,2	18,2	18,2
Não	204	60,9	60,9	79,1
Não tenho opinião	52	15,5	15,5	94,6
Não respondeu	18	5,4	5,4	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 16 – Por um salário igual ao que recebe aceitaria a proposta de um privado?**

**Por um salário igual a que recebe aceitaria proposta privada**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Do universo dos pesquisados, 60,9% não deixaria a Administração Pública por um salário igual enquanto 18,21% aceitaria uma proposta privada. 15,52% não tem opinião e 5,37% não respondeu.

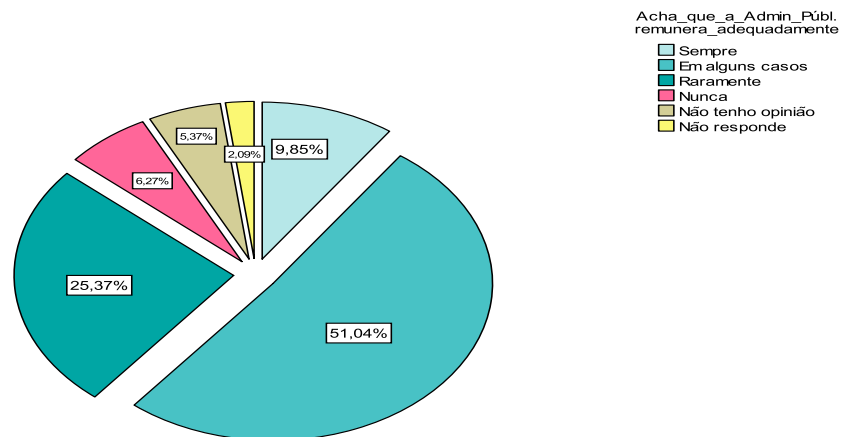
**Quadro 33 - Acha que a Administração Pública remunera adequadamente?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	33	9,9	9,9	9,9
Em alguns casos	171	51,0	51,0	60,9
Raramente	85	25,4	25,4	86,3
Nunca	21	6,3	6,3	92,5
Não tenho opinião	18	5,4	5,4	97,9
Não respondeu	7	2,1	2,1	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 17 – Acha que a Administração Pública remunera adequadamente?**

**Acha que a Administração Pública remunera adequadamente**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

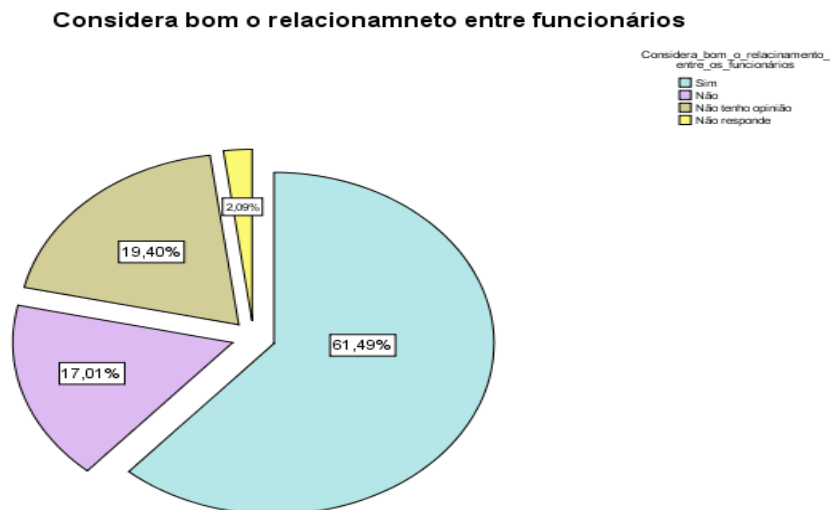
51,04% dos pesquisados pensa que a Administração Pública remunera adequadamente os funcionários em alguns casos. Apenas 9,85% pensa que a remuneração é adequada. 25,37% considera que raramente a remuneração é adequada e 6,27% acha que nunca é adequada. 5,37% não tem opinião e 2,09% não respondeu.

**Quadro 34 - Considera bom o relacionamento entre os funcionários?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	206	61,5	61,5	61,5
Não	57	17,0	17,0	78,5
Não tenho opinião	65	19,4	19,4	97,9
Não respondeu	7	2,1	2,1	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 18 – Considera bom o relacionamento entre funcionários?**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

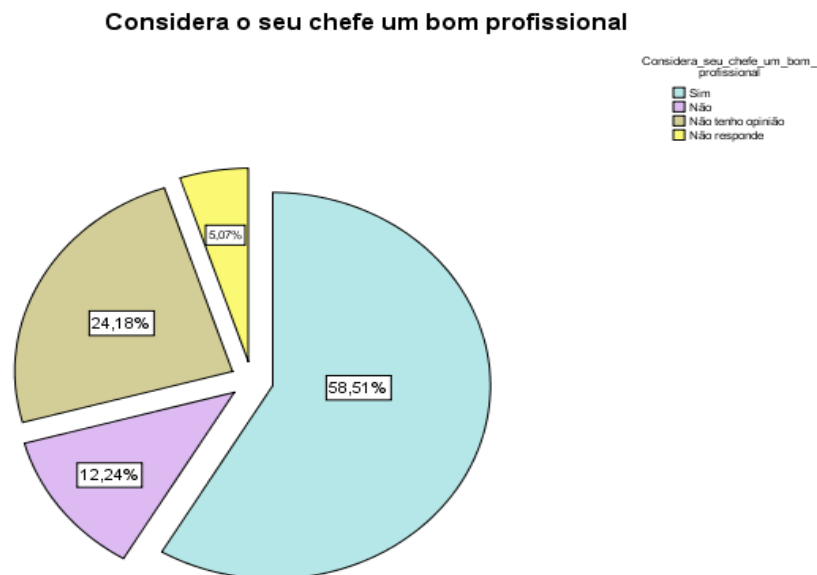
No que diz respeito ao relacionamento entre funcionários, 61,49% considera que é bom, 17,01% considera que não é bom. Os que dizem não ter opinião representam 19,4% e 2,09% não respondeu.

**Quadro 35 - Considera seu chefe um bom profissional?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	196	58,5	58,5	58,5
Não	41	12,2	12,2	70,7
Não tenho opinião	81	24,2	24,2	94,9
Não respondeu	17	5,1	5,1	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 19 – Considera o seu chefe um bom profissional?**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

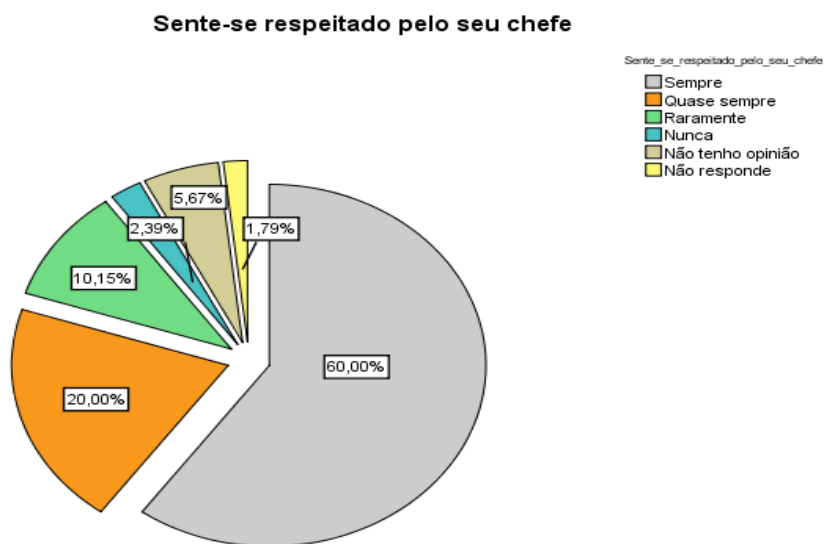
Dos inquiridos, 58,51% consideram o seu chefe um bom profissional, 12,24% pensa que não. 24,18% não tem opinião e 6,07% não respondeu.

**Quadro 36 - Sente-se respeitado pelo seu chefe?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	201	60,0	60,0	60,0
Quase sempre	67	20,0	20,0	80,0
Raramente	34	10,1	10,1	90,1
Nunca	8	2,4	2,4	92,5
Não tenho opinião	19	5,7	5,7	98,2
Não respondeu	6	1,8	1,8	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 20 – Sente-se respeitado pelo seu chefe?**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

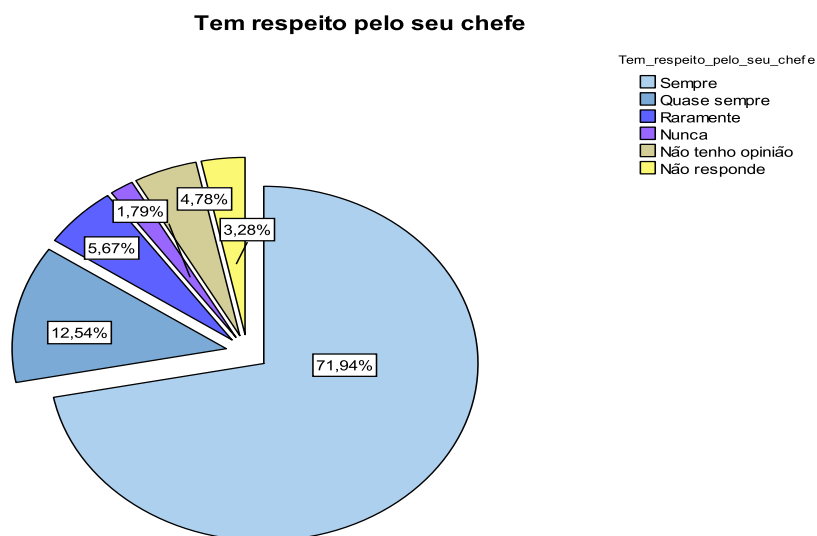
Dos pesquisados 60% sente-se sempre respeitado pelo seu chefe, 20% sente-se quase sempre respeitado, 10,15% raramente e 2,39% nunca é respeitado. 5,67% não tem opinião e 1,79% não respondeu.

**Quadro 37 - Tem respeito pelo seu chefe?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	241	71,9	71,9	71,9
Quase sempre	42	12,5	12,5	84,5
Raramente	19	5,7	5,7	90,1
Nunca	6	1,8	1,8	91,9
Não tenho opinião	16	4,8	4,8	96,7
Não respondeu	11	3,3	3,3	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 21 – Tem respeito pelo seu chefe?**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Perguntados se têm respeito pelo chefe, 71,94% responde que tem sempre, 12,54% quase sempre, 5,67% raramente e 1,79% nunca. 4,78% não tem opinião e a percentagem dos que não responderam é de 3,28%.

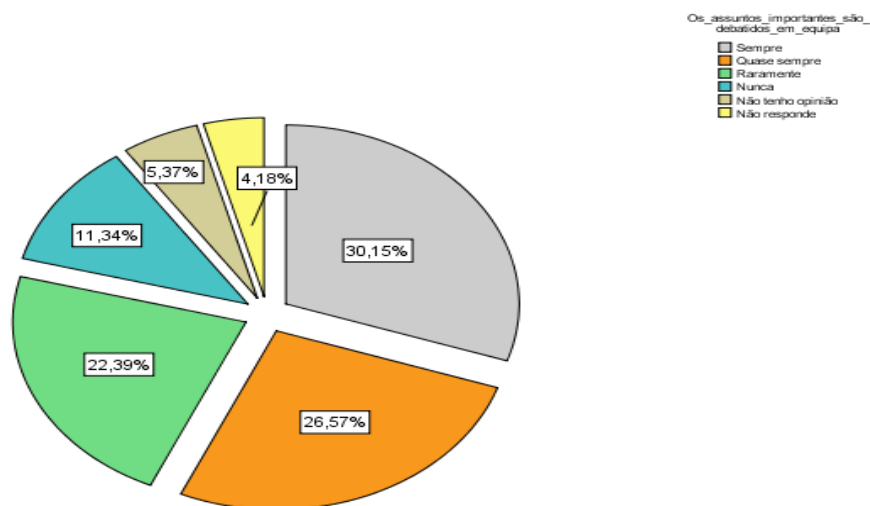
**Quadro 38 - Os assuntos importantes são debatidos em equipa?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	101	30,1	30,1	30,1
Quase sempre	89	26,6	26,6	56,7
Raramente	75	22,4	22,4	79,1
Nunca	38	11,3	11,3	90,4
Não tenho opinião	18	5,4	5,4	95,8
Não respondeu	14	4,2	4,2	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 22- Os assuntos importantes são discutidos em equipa?**

**Os assuntos importantes são discutidos em equipa**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

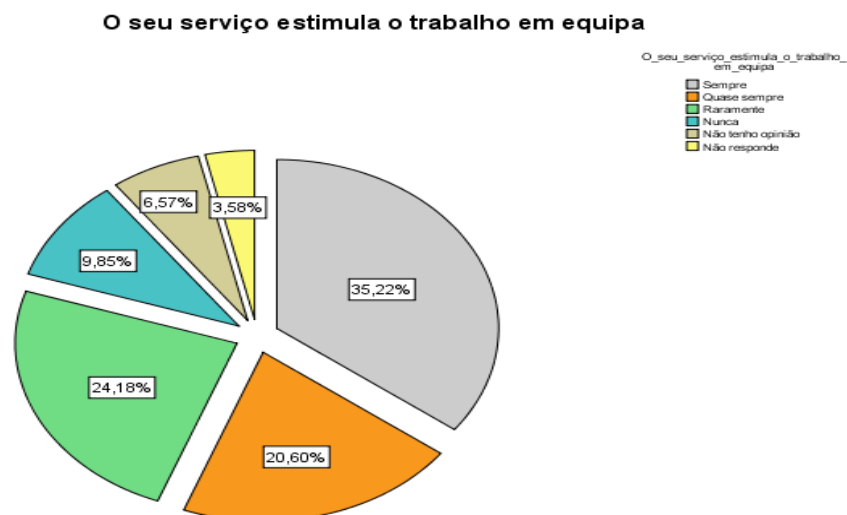
À pergunta se a discussão dos assuntos importantes é feita em equipa 30,15% responde afirmativamente, dizendo que se discute sempre. 26,57% responde que é quase sempre, 22,39% diz que raramente e 11,34% nunca. Os inquiridos que não têm opinião representam 5,37% e os que não respondem representam 4,18%.

**Quadro 39 - O seu serviço estimula o trabalho em equipa?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	118	35,2	35,2	35,2
Quase sempre	69	20,6	20,6	55,8
Raramente	81	24,2	24,2	80,0
Nunca	33	9,9	9,9	89,9
Não tenho opinião	22	6,6	6,6	96,4
Não respondeu	12	3,6	3,6	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 23 – O seu serviço estimula o trabalho em equipa?**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

À pergunta sobre o estímulo para o trabalho em equipa, 35,22% concorda que tem sempre esse estímulo, enquanto o quase sempre atinge 20,6% e o raramente 24,18%. O nunca corresponde a 9,85% e 6,57% não tem opinião. 3,58% não respondeu.

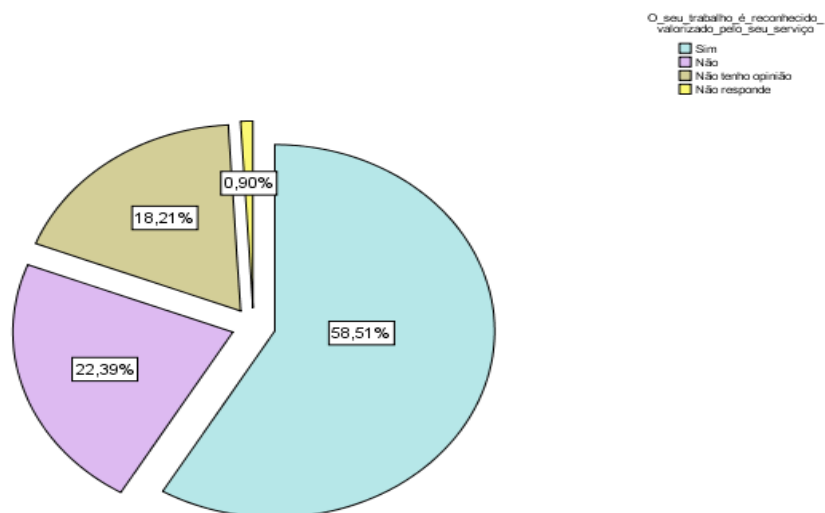
**Quadro 40 - O seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo seu serviço?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	196	58,5	58,5	58,5
Não	75	22,4	22,4	80,9
Não tenho opinião	61	18,2	18,2	99,1
Não respondeu	3	,9	,9	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 24 - O seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo seu serviço?**

**O seu trabalho é reconhecido valorizado pelo seu serviço**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

58,51% é da opinião que o serviço reconhece e valoriza o seu trabalho e 22,39% acha que não. Os que não têm opinião representam 18,21% e 0,9% não respondeu.

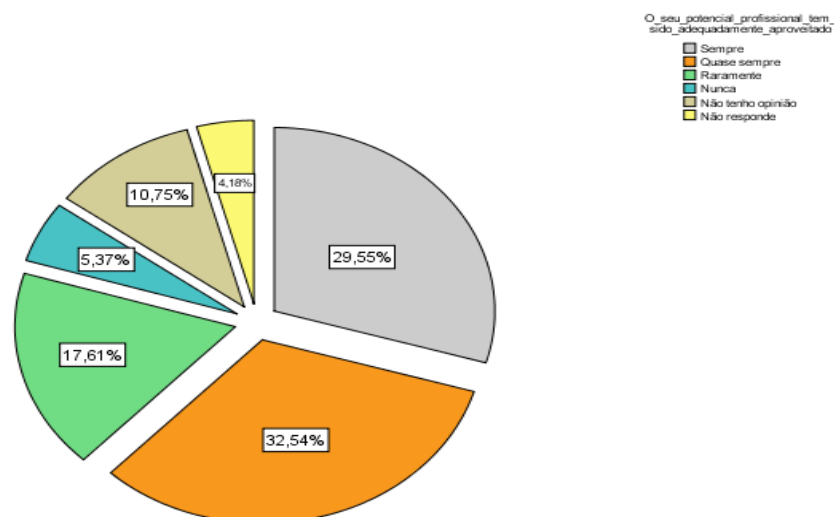
**Quadro 41 - O seu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	99	29,6	29,6	29,6
Quase sempre	109	32,5	32,5	62,1
Raramente	59	17,6	17,6	79,7
Nunca	18	5,4	5,4	85,1
Não tenho opinião	36	10,7	10,7	95,8
Não respondeu	14	4,2	4,2	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 25 – O seu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado?**

**O seu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Apenas 29,55% dos inquiridos acredita que o seu potencial profissional tem sido sempre adequadamente aproveitado. Para 32,54% tem sido quase sempre, 17,61% pensa que raramente tem sido aproveitado e o nunca representa 5,37%. Os que não têm opinião representam 10,75% e 4,18% não respondeu.

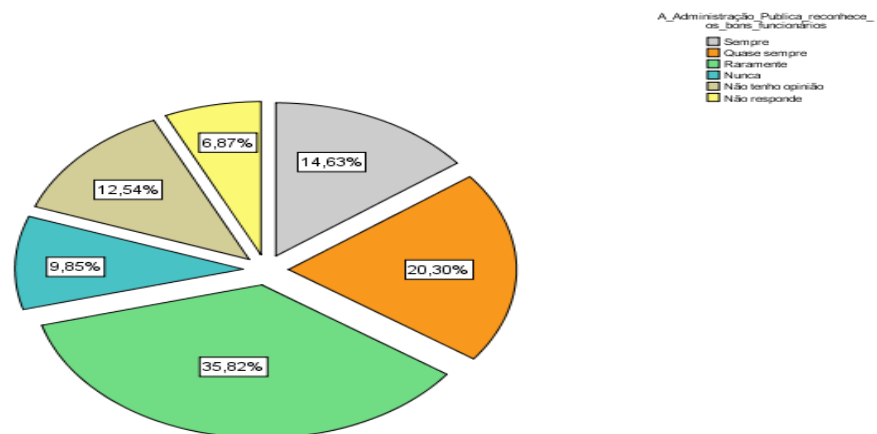
**Quadro 42-- A Administração Pública reconhece os bons funcionários?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	49	14,6	14,6	14,6
Quase sempre	68	20,3	20,3	34,9
Raramente	120	35,8	35,8	70,7
Nunca	33	9,9	9,9	80,6
Não tenho opinião	42	12,5	12,5	93,1
Não respondeu	23	6,9	6,9	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 26 – A Administração Pública reconhece os bons funcionários?**

**A Administração Pública reconhece os bons funcionários**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Dos colaboradores pesquisados, apenas 14,63% considera que os bons funcionários são sempre reconhecidos. 20,3% opta por quase sempre e uma fasquia maior, 35,82% acha que raramente os bons funcionários são reconhecidos. A percentagem dos que optaram por nunca é de 9,85% e 19.41% não tem opinião ou não responde.

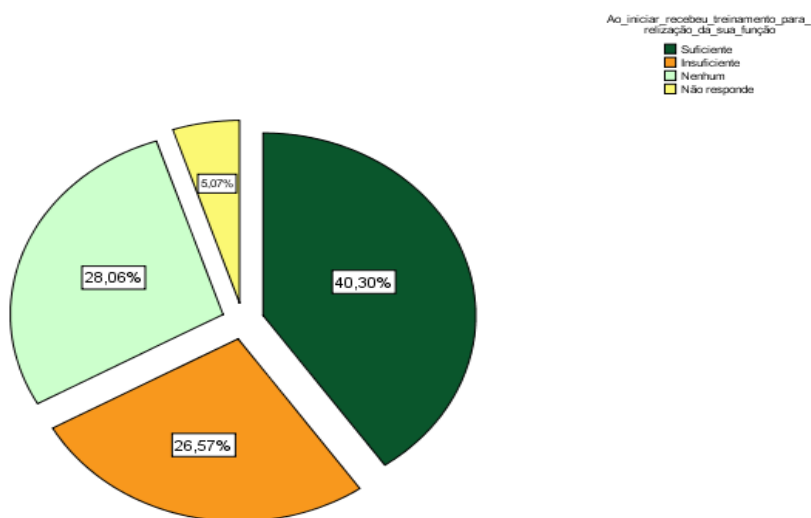
**Quadro 43 - Ao iniciar recebeu treinamento para realização da sua função?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Suficiente	135	40,3	40,3	40,3
Insuficiente	89	26,6	26,6	66,9
Nenhum	94	28,1	28,1	94,9
Não respondeu	17	5,1	5,1	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 27 – Ao iniciar recebeu treinamento para a realização das tarefas da sua função?**

**Ao iniciar recebeu treinamento para a realização da sua função**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Do total dos pesquisados 40,3% recebeu ao iniciar as funções o treinamento necessário para a realização do seu trabalho. 26,57% recebeu-o de forma insuficiente e 28,06 não recebeu nenhum treinamento. 6,07% não respondeu.

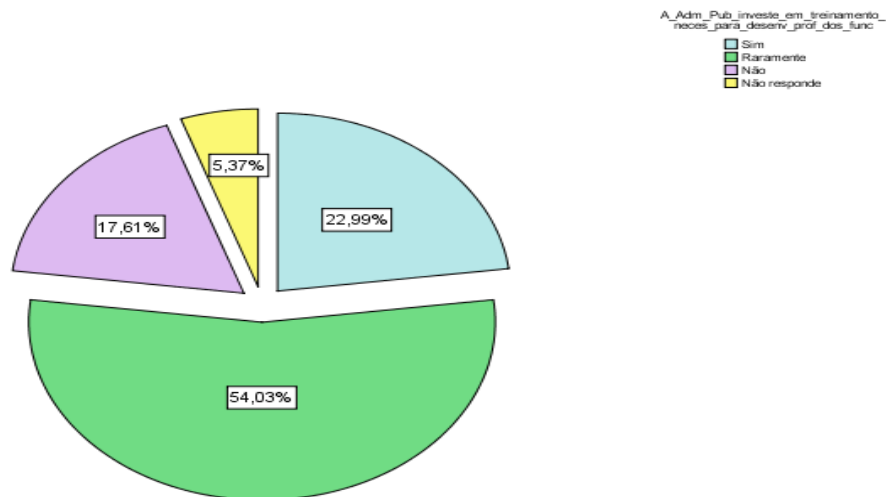
**Quadro 44 - A Administração Pública investe em treinamento necessário para o desenvolvimento profissional dos funcionários?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	77	23,0	23,0	23,0
Raramente	181	54,0	54,0	77,0
Não	59	17,6	17,6	94,6
Não respondeu	18	5,4	5,4	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 28 – A Administração Pública investe em treinamento necessário para o desenvolvimento profissional dos funcionários?**

**A Administração Pública investe em treinamento necessário para desenvolvimento profissional dos funcionários**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Mais de metade dos inquiridos, mais precisamente 54,03% dos pesquisados pensa que a Administração Pública raramente investe em treinamento, o que demonstra que a política de desenvolvimento e treinamento do sector dos Recursos Humanos não condiz com as expectativas dos pesquisados. 22,99% pensa que a Administração Pública investe no treinamento, 17,61% escolheu a opção nunca e 5,37% não respondeu.

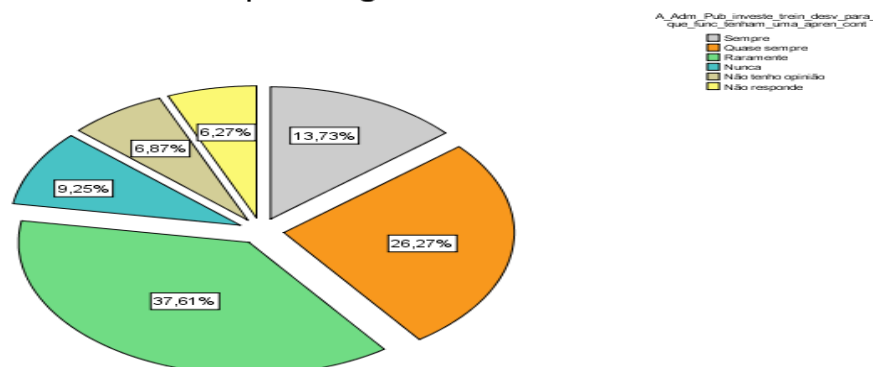
**Quadro 45 - A administração Pública investe em treinamento e desenvolvimento para que o funcionário tenha uma aprendizagem contínua?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	46	13,7	13,7	13,7
Quase sempre	88	26,3	26,3	40,0
Raramente	126	37,6	37,6	77,6
Nunca	31	9,3	9,3	86,9
Não tenho opinião	23	6,9	6,9	93,7
Não respondeu	21	6,3	6,3	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 29 – A Administração Pública investe para que os funcionários tenham aprendizagem contínua?**

**A Administração Pública investe para que os funcionários tenham aprendizagem contínua**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Perguntados se a Administração Pública investe na formação contínua, apenas 13,73% pensa que sempre investe, 26,27%, responde que quase sempre, 37,61% optou por raramente, 9,25% acredita que nunca investe.6,87% não tem opinião e 6,27% não respondeu.

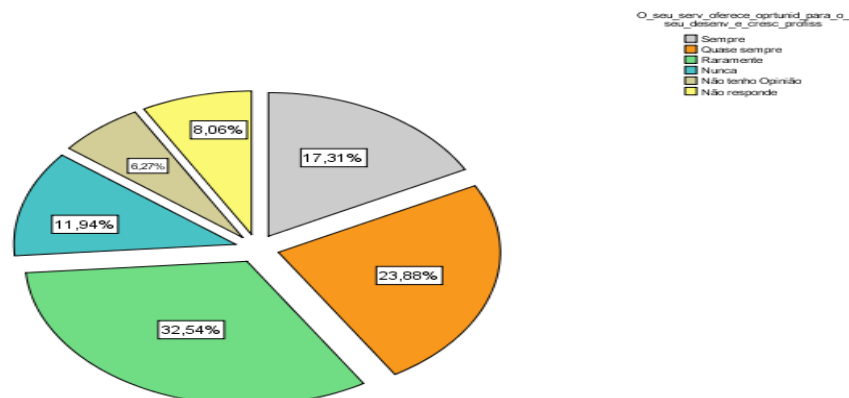
**Quadro 46 - O seu serviço oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	58	17,3	17,3	17,3
Quase sempre	80	23,9	23,9	41,2
Raramente	109	32,5	32,5	73,7
Nunca	40	11,9	11,9	85,7
Não tenho opinião	21	6,3	6,3	91,9
Não respondeu	27	8,1	8,1	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 30 – O seu serviço oferece oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional?**

**O seu serviço oferece oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Dos pesquisados, 17,31% considera que o serviço oferece sempre oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional e 23,88% pensa que é quase sempre. Raramente oferece, representa 32,54%. Para 11,94% nunca oferece e 6,27% não tem opinião. 8,06% não respondeu.

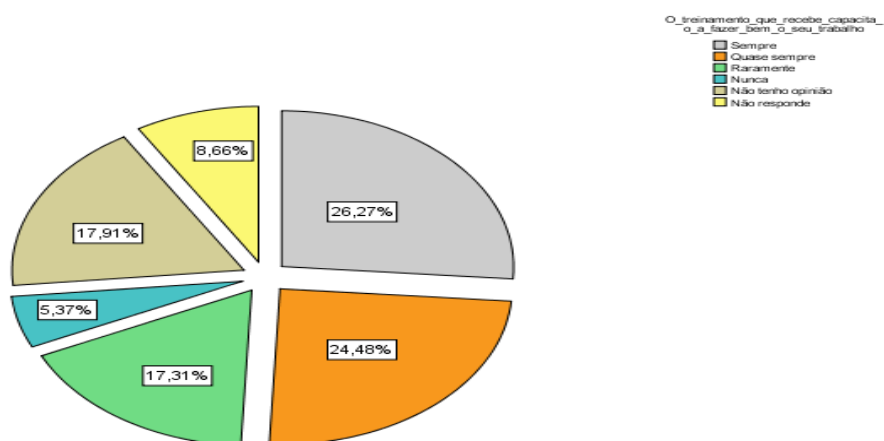
**Quadro 47 - O treinamento que recebe capacita-o para fazer bem o seu trabalho?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	88	26,3	26,3	26,3
Quase sempre	82	24,5	24,5	50,7
Raramente	58	17,3	17,3	68,1
Nunca	18	5,4	5,4	73,4
Não tenho opinião	60	17,9	17,9	91,3
Não respondeu	29	8,7	8,7	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 31 – O treinamento que recebe capacita-o a fazer bem o seu trabalho?**

**O treinamento que recebe capacita-o a fazer bem o seu trabalho**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

À pergunta “O treinamento que recebe capacita-o para fazer melhor o seu trabalho” 26,27% respondeu que sempre, 24, 48% optou por quase sempre, 17,31% escolheu a opção raramente e 5,4% optou por nunca. 17,91% não tem opinião e 8,66% não respondeu.

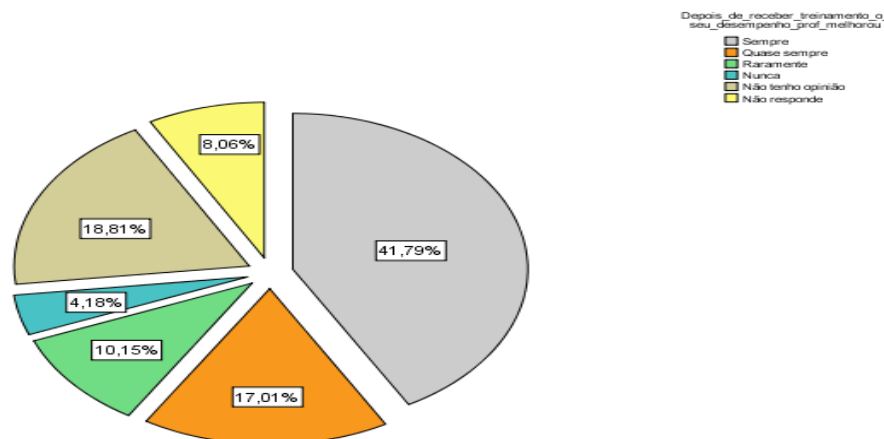
**Quadro 48 - Depois de receber treinamento o seu desempenho profissional melhorou?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	140	41,8	41,8	41,8
Quase sempre	57	17,0	17,0	58,8
Raramente	34	10,1	10,1	69,0
Nunca	14	4,2	4,2	73,1
Não tenho opinião	63	18,8	18,8	91,9
Não responde	27	8,1	8,1	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 32 - Depois de receber treinamento, o seu desempenho profissional melhorou?**

Depois de receber treinamento o seu desempenho profissional melhorou



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Dos inquiridos 41,79% acredita que o seu desempenho profissional melhorou sempre após receber treinamento, sendo a percentagem dos que pensam que o desempenho melhorou quase sempre, de 17,01%. Os que optaram por raramente representam 10,15%. 4,18% optou por nunca. Não tem opinião representa 18,81% e 8,06% não respondeu.

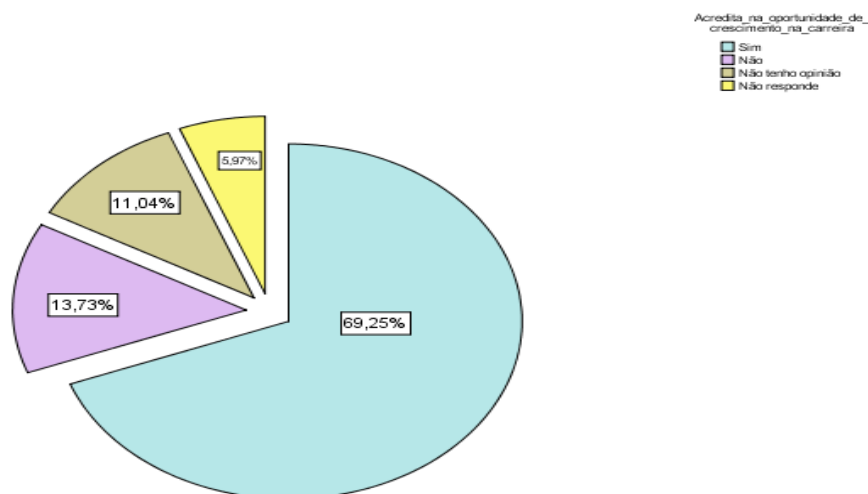
**Quadro 49 - Acredita na oportunidade de crescimento na carreira?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	232	69,3	69,3	69,3
Não	46	13,7	13,7	83,0
Não tenho opinião	37	11,0	11,0	94,0
Não respondeu	20	6,0	6,0	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 33 – Acredita na oportunidade de crescimento na carreira?**

**Acredita na oportunidade de crescimento na carreira**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Do total dos pesquisados, 69, 25% acredita na oportunidade de crescimento na carreira enquanto 13,73% não acredita. 11, 04% não tem opinião e 5,98% não respondeu.

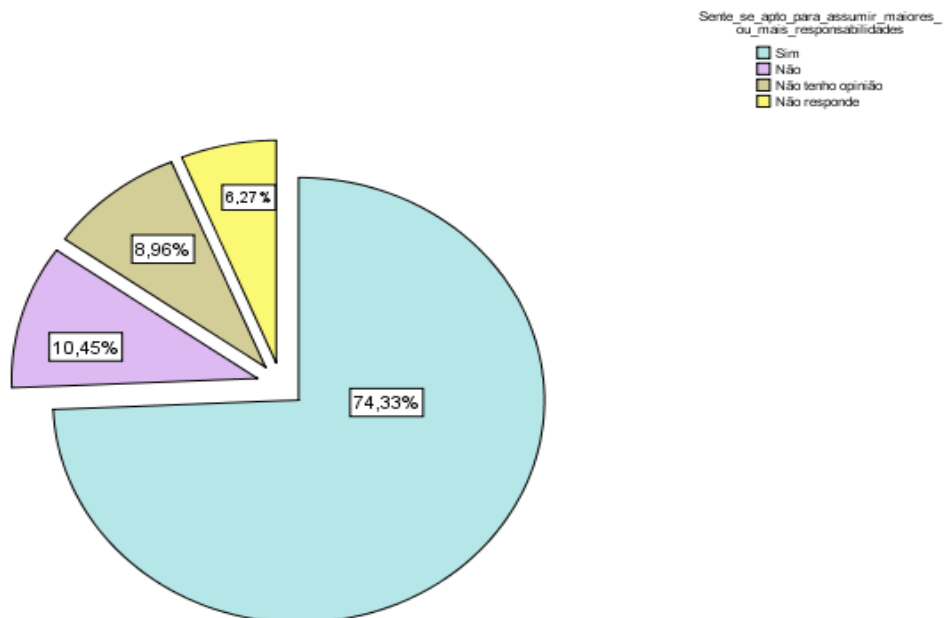
**Quadro 50 - Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	249	74,3	74,3	74,3
Não	35	10,4	10,4	84,8
Não tenho opinião	30	9,0	9,0	93,7
Não respondeu	21	6,3	6,3	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 34 - Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?**

**Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

74,33% dos pesquisados pensa que está apto para assumir maiores ou mais responsabilidades e 10,45% pensa que não. Os que não têm opinião representam 8,96% e 6,27% não respondeu.

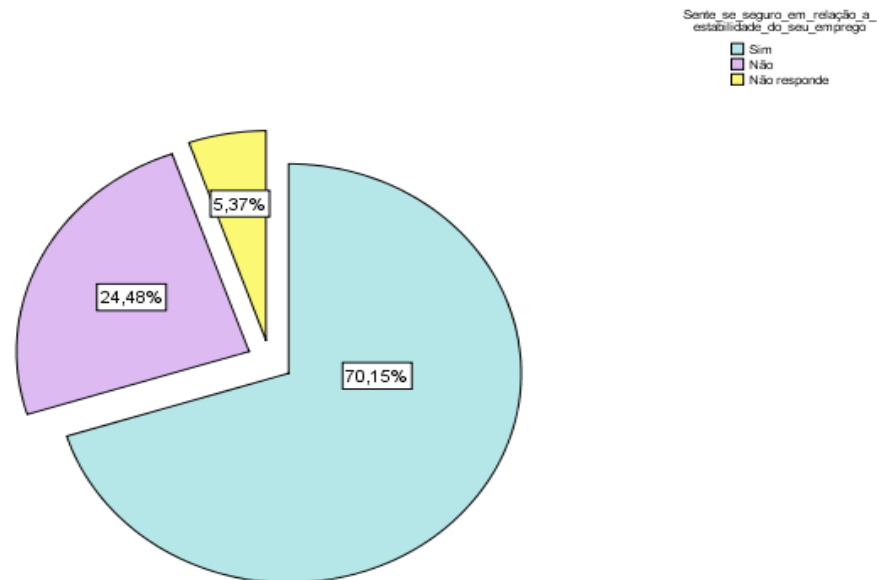
**Quadro 51 - Sente-se seguro em relação à estabilidade do seu emprego?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	235	70,1	70,1	70,1
Não	82	24,5	24,5	94,6
Não respondeu	18	5,4	5,4	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 35 – Sente-se seguro em relação à estabilidade do seu emprego?**

**Sente-se seguro em relação à estabilidade do seu emprego**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

A percentagem dos que se sentem estáveis no emprego atinge os 70,15% e os que não se sentem estáveis são 24,48%. Desse universo 5,37% não respondeu.

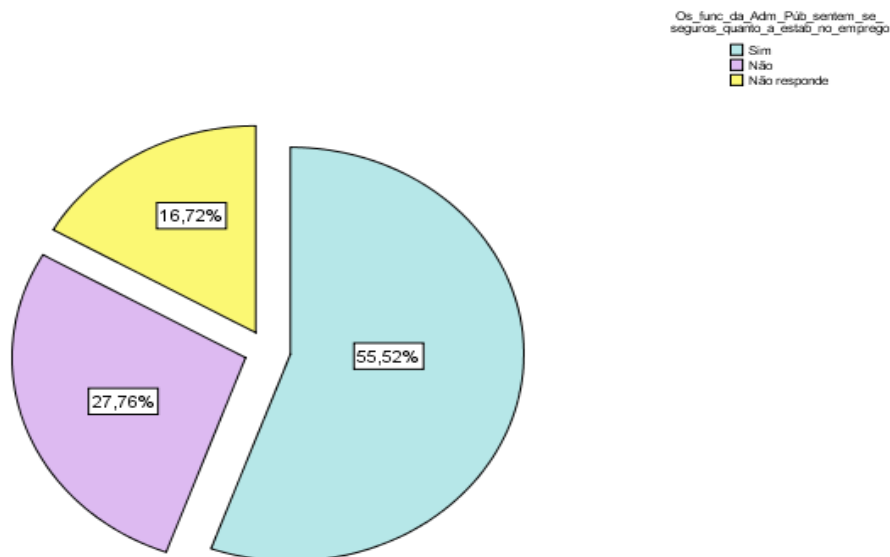
**Quadro 52 - Os funcionários da Administração Pública sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	186	55,5	55,5	55,5
Não	93	27,8	27,8	83,3
Não responde	56	16,7	16,7	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 36 – Os funcionários da Administração Pública sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego?**

**Os funcionários da Administração Pública sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

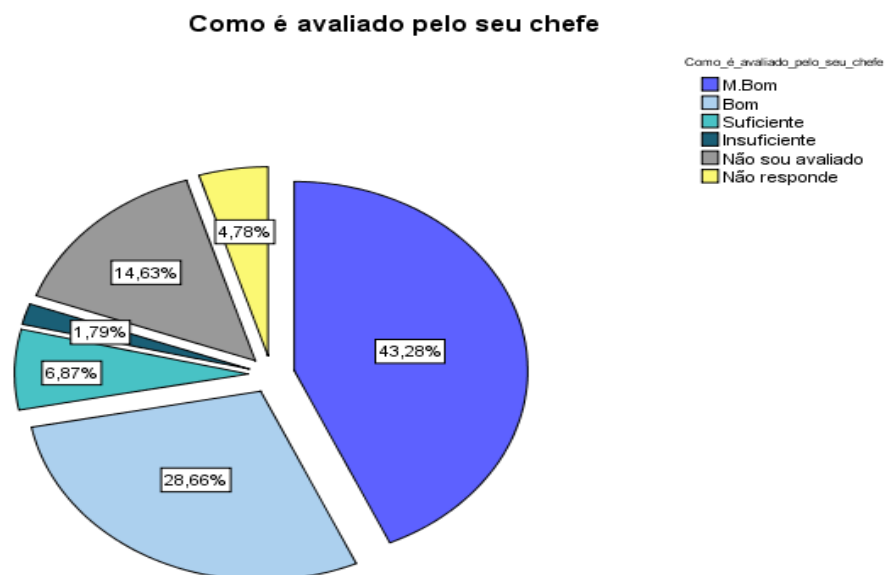
A percentagem dos que pensam que os funcionários da Administração Pública sentem-se seguros é de 55,52%. Os que pensam que não, são 27,76% e os que não responderam representam 18,72%.

**Quadro 53 - Como é avaliado pelo seu chefe?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
M.Bom	145	43,3	43,3	43,3
Bom	96	28,7	28,7	71,9
Suficiente	23	6,9	6,9	78,8
Insuficiente	6	1,8	1,8	80,6
Não sou avaliado	49	14,6	14,6	95,2
Não respondeu	16	4,8	4,8	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 37 – Como é avaliado pelo seu chefe?**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

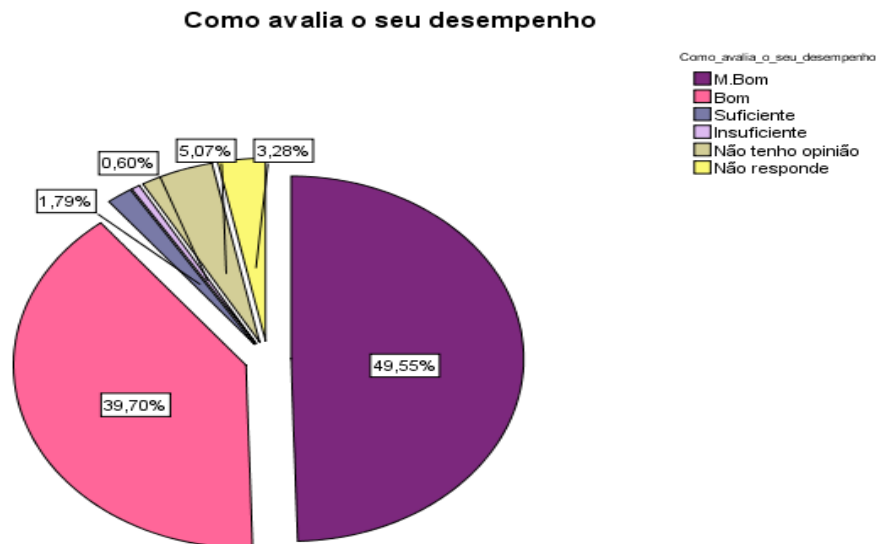
Dos inquiridos, 43,28% é avaliado pelo chefe com a classificação de Muito Bom e 28,66% é avaliado com Bom. 6,87 corresponde a Suficiente e 1,79% corresponde a Insuficiente. 14,63% não é avaliado e 4,78% não respondeu.

**Quadro 54 - Como avalia o seu desempenho?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
M.Bom	166	49,6	49,6	49,6
Bom	133	39,7	39,7	89,3
Suficiente	6	1,8	1,8	91,0
Insuficiente	2	,6	,6	91,6
Não tenho opinião	17	5,1	5,1	96,7
Não respondeu	11	3,3	3,3	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 38 – Como avalia o seu desempenho?**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Do universo dos pesquisados, 49,55% avalia-se com Muito Bom e 39,7% avalia-se com Bom. 1,79% corresponde a classificação Suficiente e 0,6% Insuficiente. 5,07% não tem opinião e os que não responderam corresponde a 3,28%.

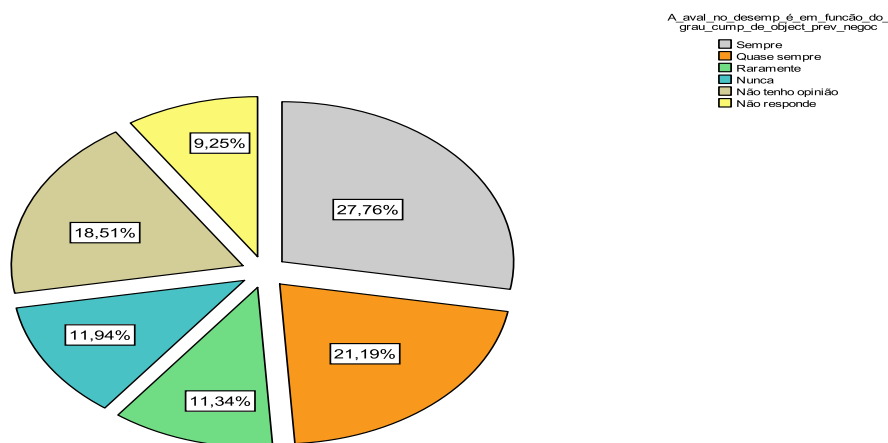
**Quadro 55 - A avaliação do desempenho é em função do grau de cumprimento de objetivos previamente negociados?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	93	27,8	27,8	27,8
Quase sempre	71	21,2	21,2	49,0
Raramente	38	11,3	11,3	60,3
Nunca	40	11,9	11,9	72,2
Não tenho opinião	62	18,5	18,5	90,7
Não respondeu	31	9,3	9,3	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 39 – A avaliação do desempenho é em função do grau de cumprimento dos objetivos previamente negociados?**

**A avaliação do desempenho é em função do grau de cumprimento dos objetivos previamente negociados**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Apenas 27,76% reconhece que a avaliação de desempenho é feita sempre em função do cumprimento de objectivos previamente fixados. O quase sempre representa 21,19%, o raramente representa 11,34% e o nunca 11,94%. Os que não têm opinião representam 18,51% e 9,25 não respondeu.

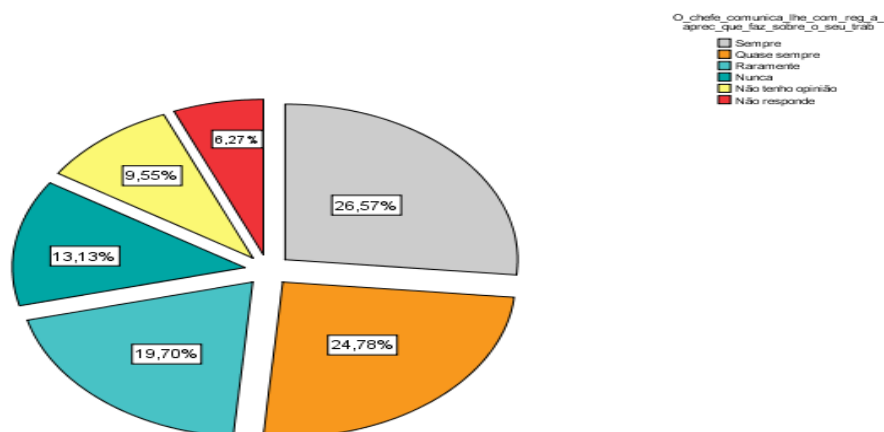
**Quadro 56 - O seu chefe comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	89	26,6	26,6	26,6
Quase sempre	83	24,8	24,8	51,3
Raramente	66	19,7	19,7	71,0
Nunca	44	13,1	13,1	84,2
Não tenho opinião	32	9,6	9,6	93,7
Não responde	21	6,3	6,3	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 40 – O seu chefe comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho?**

**O chefe comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

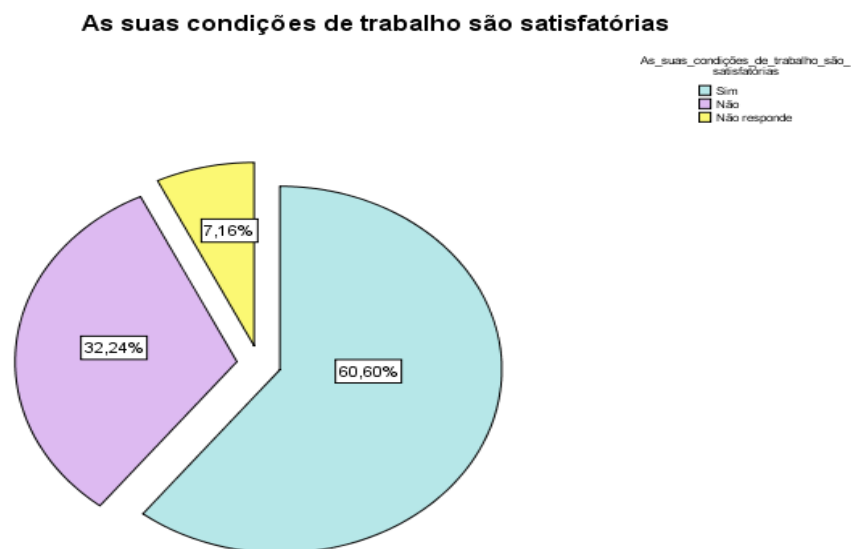
A apreciação do desempenho e a correspondente comunicação do feedback com regularidade também foi perguntado tendo o sempre obtido 26,57%, o quase sempre 24,78%, e o raramente 19,7%. Os que optaram por nunca representam 13,13%. Os que não têm opinião são a percentagem de 9,55% e os que não responderam estão na percentagem de 6,27%.

**Quadro 57 - As suas condições de trabalho são satisfatórias?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	203	60,6	60,6	60,6
Não	108	32,2	32,2	92,8
Não respondeu	24	7,2	7,2	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 41 – As suas condições de trabalho são satisfatórias?**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

60,60% dos colaboradores pesquisados consideraram as condições de trabalho satisfatórias. A percentagem dos que consideram que as condições de trabalho não são boas é constituída por 32,24% e 7,16% não respondeu.

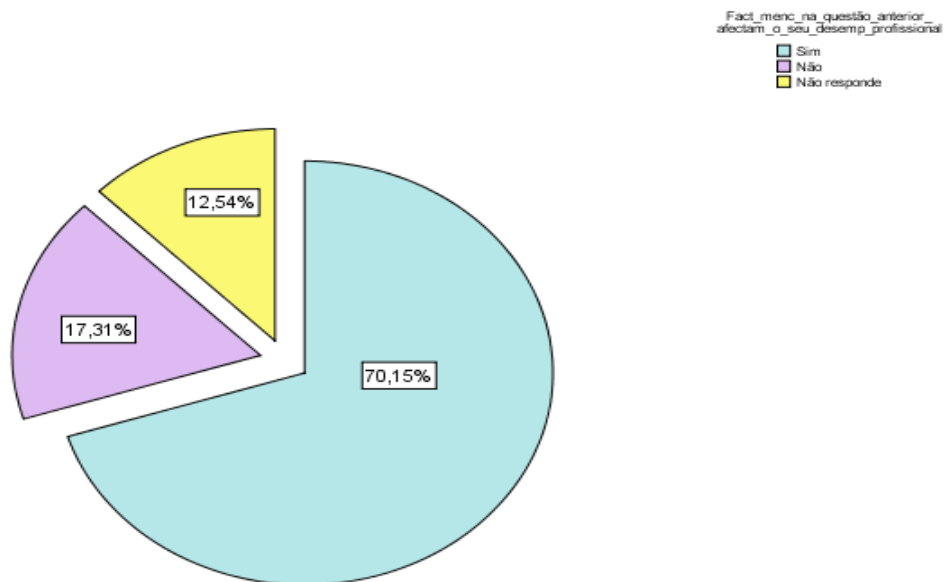
**Quadro 58 - As condições mencionadas na questão anterior afetam o seu desempenho profissional?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	235	70,1	70,1	70,1
Não	58	17,3	17,3	87,5
Não respondeu	42	12,5	12,5	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 42 - Os factores mencionados na questão anterior afectam o seu desempenho profissional?**

**Factores mencionados na questão anterior afectam o seu desempenho profissional**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

70,15% dos inquiridos reconhecem que as condições de trabalho afectam o seu desempenho profissional. 17,31% acredita que não afecta e 12,54% não respondeu.

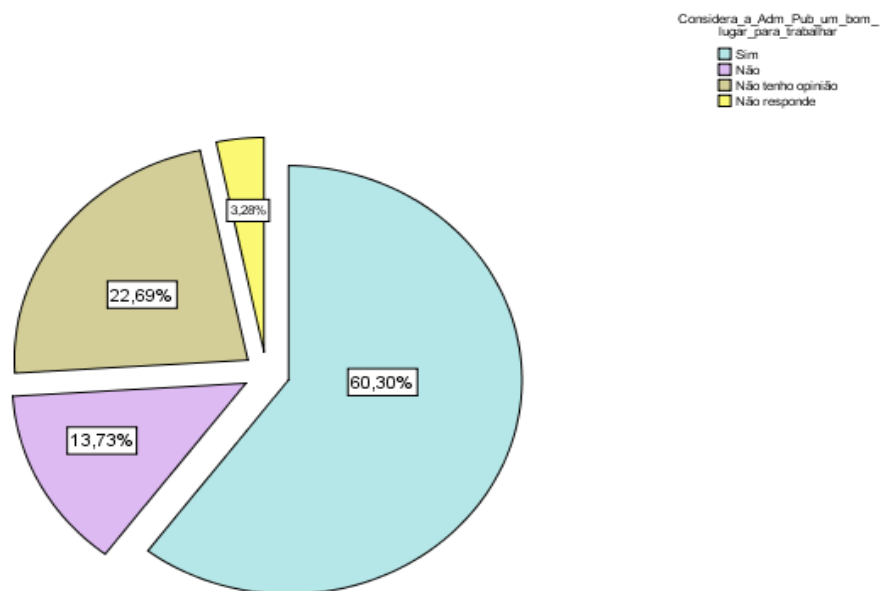
**Quadro 59 - Considera a Administração Pública um bom lugar para trabalhar?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	202	60,3	60,3	60,3
Não	46	13,7	13,7	74,0
Não tenho opinião	76	22,7	22,7	96,7
Não respondeu	11	3,3	3,3	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 43 – Considera a Administração Pública um bom lugar para trabalhar**

**Considera a Administração Pública um bom lugar para trabalhar**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

60,3% dos pesquisados considera a Administração Pública um bom lugar para trabalhar, 13,73% considera que não, 22,69% não tem opinião e 3,28% não respondeu. Apesar dos baixos salários e de outros problemas apontados nesta pesquisa, a maioria dos funcionários pesquisados pensam que a Administração Pública é um bom lugar para se trabalhar. Deduz-se que acreditam na organização.

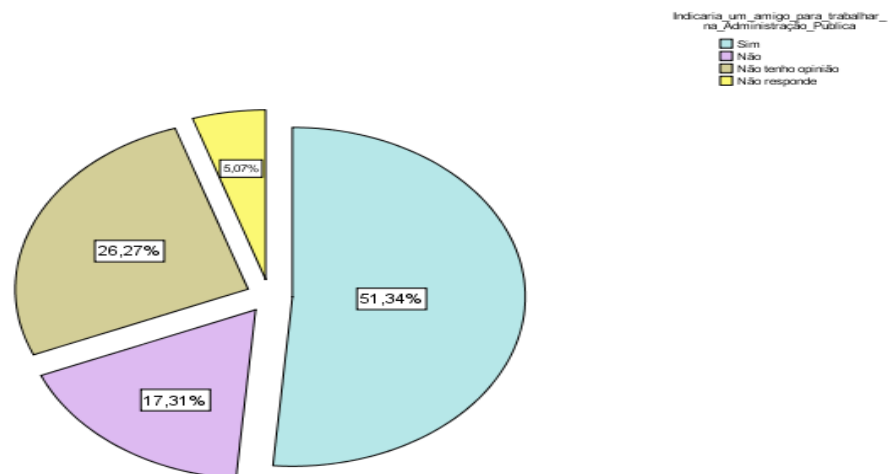
**Quadro 60 - Indicaria um amigo para trabalhar na Administração Pública?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	172	51,3	51,3	51,3
Não	58	17,3	17,3	68,7
Não tenho opinião	88	26,3	26,3	94,9
Não respondeu	17	5,1	5,1	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 44 – Indicaria um amigo para trabalhar na Administração Pública?**

**Indicaria um amigo para trabalhar na Administração Pública**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Do universo da pesquisa, 51,34% indicaria um amigo para trabalhar na Administração Pública, 17%, 31 não indicaria e 26,27% não tem opinião. 5,08% não respondeu.

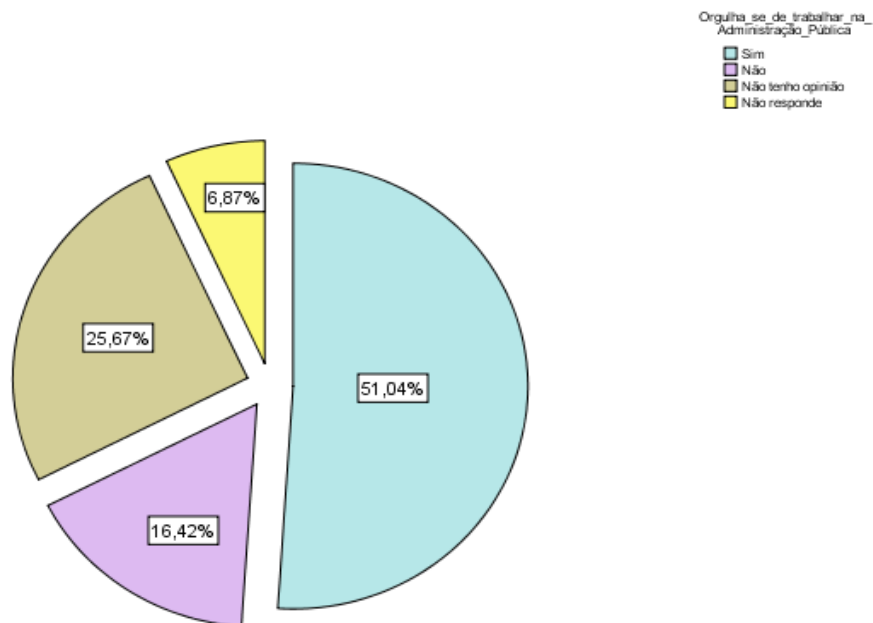
**Quadro 61 - Orgulha-se de trabalhar na Administração Pública?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	171	51,0	51,0	51,0
Não	55	16,4	16,4	67,5
Não tenho opinião	86	25,7	25,7	93,1
Não respondeu	23	6,9	6,9	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

**Gráfico 45 – Orgulha-se de trabalhar na Administração Pública?**

**Orgulha-se de trabalhar na Administração Pública**



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Mais de 50% dos inquiridos orgulha-se de trabalhar na Administração Pública, mais concretamente 51,04%. Os que têm orgulho de trabalhar na Administração Pública representam 16,42%, os que não têm opinião representam 25,67% e os que não responderam, 6,87%.

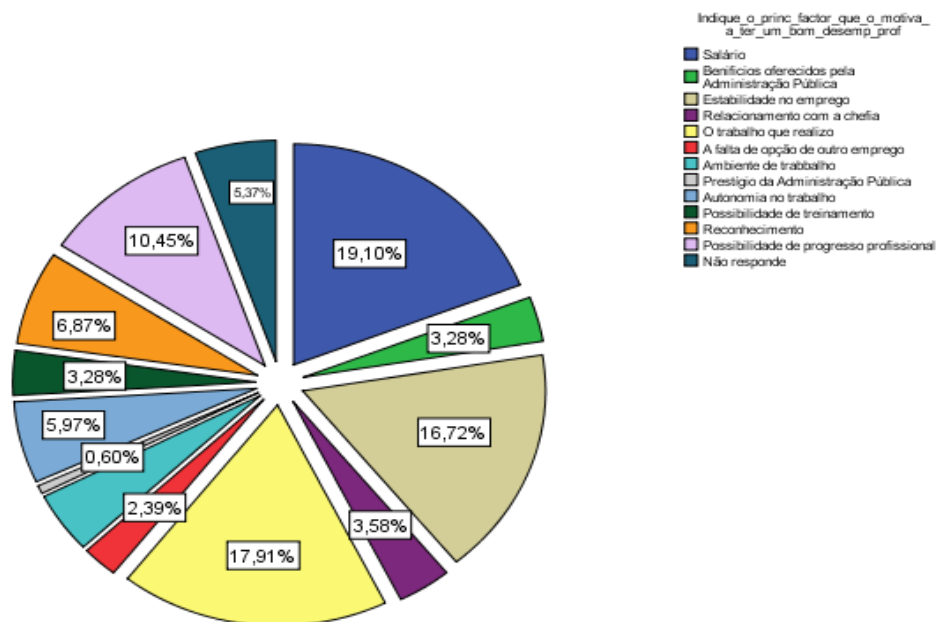
**Quadro 62 - Indique o principal fator que o motiva a ter um bom desempenho profissional**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Salário	64	19,1	19,1	19,1
Benifícios oferecidos pela Administração Pública	11	3,3	3,3	22,4
Estabilidade no emprego	56	16,7	16,7	39,1
Relacionamento com a chefia	12	3,6	3,6	42,7
O trabalho que realiza	60	17,9	17,9	60,6
A falta de opção de outro emprego	8	2,4	2,4	63,0
Ambiente de trabalho	15	4,5	4,5	67,5
Prestígio da Administração Pública	2	,6	0,6	68,1
Autonomia no trabalho	20	6,0	6,0	74,0
Possibilidade de treinamento	11	3,3	3,3	77,3
Reconhecimento	23	6,9	6,9	84,2
Possibilidade de progresso profissional	35	10,4	10,4	94,6
Não respondeu	18	5,4	5,4	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

Gráfico 46 – Indique o principal factor que o motiva a ter um bom desempenho

Indique o principal factor que o motiva a ter um bom desempenho



Fonte: Elaboração própria, (2009).

O factor salário vem na preferência dos pesquisados como instrumento estimulador de motivação com uma percentagem de 19,1%, como mostra do gráfico, seguido do trabalho que o pesquisado realiza com 17,91%. A estabilidade no emprego está em terceiro lugar com 16,72%. Em quarto lugar vem a possibilidade de progresso profissional com 10,45% e, em quinto lugar o relacionamento interpessoal com 6,87%.

Os restantes itens, benefícios oferecidos pela Administração Pública, relacionamento com a chefia, a falta de opção de emprego, o ambiente de trabalho, prestígio da Administração Pública, autonomia no trabalho e possibilidade de treinamento estão distribuídos com percentagens menores. 5,37% dos pesquisados não respondeu.

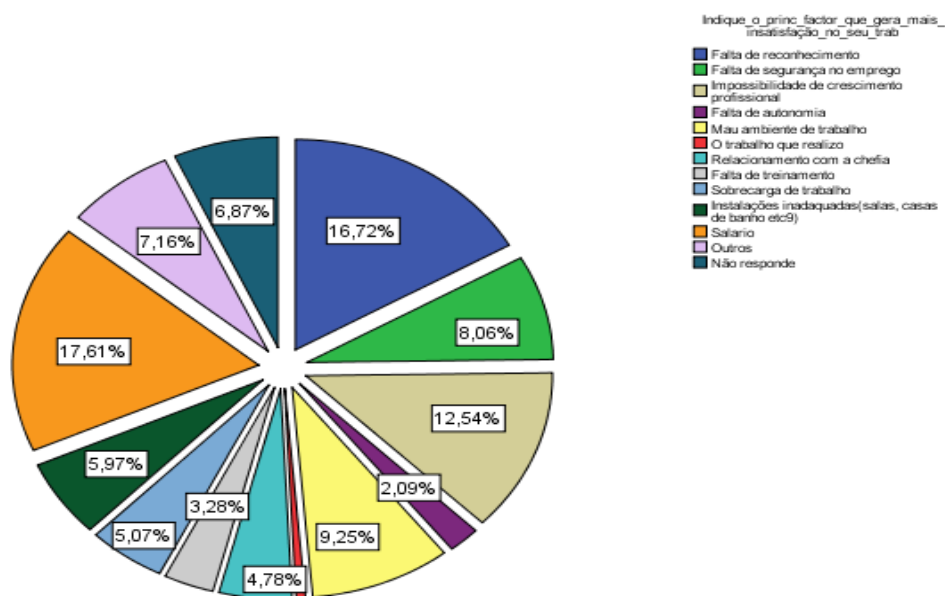
**Quadro 63 - Indique o principal fator que gera mais insatisfação no seu trabalho**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Falta de reconhecimento	56	16,7	16,7	16,7
Falta de segurança no emprego	27	8,1	8,1	24,8
Impossibilidade de crescimento profissional	42	12,5	12,5	37,3
Falta de autonomia	7	2,1	2,1	39,4
Mau ambiente de trabalho	31	9,3	9,3	48,7
O trabalho que realiza	2,6	,6	,6	49,3
Relacionamento com a chefia	16	4,8	4,8	54,0
Falta de treinamento	11	3,3	3,3	57,3
Sobrecarga de trabalho	17	5,1	5,1	62,4
Instalações inadequadas (salas, casas de banho etc.)	20	6,0	6,0	68,4
Salário	59	17,6	17,6	86,0
Outros	24	7,2	7,2	93,1
Não respondeu	23	6,9	6,9	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, (2009).

Gráfico 47 – Indique o principal factor que gera mais insatisfação no seu trabalho

Indique o principal factor que gera mais insatisfação no seu trabalho



Fonte: Elaboração própria, (2009).

Como factores que geram insatisfação, o salário aparece com a fasquia mais alta, com 17,61%, seguido pela falta de reconhecimento com 16,72%. A impossibilidade de crescimento profissional aparece com 12,54%, O mau ambiente de trabalho representa 9,25%, a falta de segurança no emprego é apontado por 8,06% e outros 7,16%. A sobrecarga de trabalho possui uma percentagem de 5,07%, e as instalações inadequadas ocupam um percentual de 5,79%.

Os restantes factores, nomeadamente, falta de treinamento, de autonomia, o trabalho que realiza, entre outros, ocupam percentagens menores. Fazendo um cruzamento dos dados pode-se constatar que o salário é o maior causador de insatisfação no trabalho.

## **CAPÍTULO 8 – ANÁLISE DOS RESULTADOS**



Para analisar os dados recolhidos e os resultados apresentados, os mesmos foram agrupados em categorias, possibilitando assim, listar os principais itens assinalados, permitindo atingir os objetivos específicos estabelecidos para este trabalho.

Realizou-se uma estatística descritiva das principais respostas obtidas através da recolha de dados. Com base nesse levantamento, fez-se uma classificação das categorias segundo a frequência simples de suas ocorrências.

A apresentação dos resultados obtidos através da pesquisa de campo foi estruturada de forma didática e específica. Nela, cita-se as perguntas do questionário, seguidas de seus respectivos resultados, apresentados graficamente.

### **8.1. Análise das relações causais**

Neste estudo foram examinadas as relações existentes entre a motivação e o desempenho do colaborador no espaço laboral. O estudo empírico foi conduzido numa única etapa, através da qual buscou-se conhecer as dimensões identificadas e, a partir das dimensões validadas, procurou-se estabelecer relações com características motivacionais, como antecedentes, e motivação profissional, como consequência do atendimento das necessidades manifestadas pelo colaborador.

Do ponto de vista prático, este estudo aponta que um determinado conjunto de características motivacionais influi positivamente na motivação do colaborador, que poderá realizar um bom trabalho desde que sejam criadas as condições para que tal aconteça. Do ponto de vista teórico, a pesquisa verificou explicitamente a hipótese de que os aspetos motivacionais contribuem para que o colaborador, sentindo-se satisfeito, desempenhe melhor as atribuições que lhe são conferidas.

O comportamento humano é essencialmente orientado por objetivos, sejam eles conhecidos ou não, o que torna evidente a importância de se associar práticas de gestão motivadoras e atitudes motivacionais a esses objetivos.

Os fatores motivacionais influenciam diretamente o comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, o seu desempenho dentro da organização. Esta afirmação justifica a importância do estudo sobre a relação entre a motivação e o desempenho, assim como sobre os aspectos a estes relacionados.

Há que mudar as atitudes e os comportamentos perante o trabalho, tanto da parte dos gestores quanto dos colaboradores, no sentido de tornar o ambiente de trabalho agradável, estimular a produção e evitar que o colaborador encare o trabalho apenas como uma relação contratual, suportada por um instrumento jurídico, com uma contrapartida financeira. Deve-se estimular o sentimento de pertença em relação à sua organização para que se sinta no lugar onde ele faz aquilo que gosta, recebe contrapartida por isso e tem a possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

É preciso que os gestores não só controlem a execução do trabalho e garantam bons resultados mas também que elogiem e valorizem o trabalho de seus colaboradores quando estes atingem as metas esperadas, como forma de motivar a sua equipa e de reconhecer que o trabalho que eles desempenham para a organização é importante.

Os gestores precisam conhecer as necessidades humanas, as características dos indivíduos, para compreenderem e utilizarem a motivação como uma ferramenta dentro da organização, procurando fazer com que o colaborador se sinta capacitado, e motivado a desempenhar suas funções. Os colaboradores precisam ser vistos como pessoas que têm expectativas e desejos e não como máquinas que não precisam ser motivadas.

Os colaboradores são motivados por metas específicas, metas desafiadoras e *feedback*. O seu envolvimento no estabelecimento de metas estimula o maior comprometimento com a organização. Tendem a trabalhar com mais afinco numa tarefa sobre a qual dispõem de mais controlo.

## **8.2. Interpretação dos dados**

Com os dados dos questionários tabulados, a análise dos mesmos procurou identificar se as variáveis independentes estão positivamente relacionadas com as variáveis dependentes: motivação e desempenho.

Após a recolha dos dados, a fase de análise e interpretação dos mesmos constitui um momento crucial da investigação. Estes dois processos, apesar de conceptualmente distintos, estão intimamente relacionados.

A análise tem como objetivo organizar e sintetizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas à questão proposta para a investigação. A interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a sua ligação a outros conhecimentos anteriormente adquiridos.

Conforme Polit & Hungler (1995), o processo de interpretação dos resultados constitui a tentativa do investigador para explicar as descobertas, em consonância com o que é conhecido, decorrente de trabalhos anteriores na área, e à luz da adequação dos métodos utilizados na investigação.

Decorrente da aplicação do questionário aos inquiridos procedeu-se à interpretação dos resultados, apresentados no ponto anterior. Pretende-se efetuar uma abordagem global das variáveis propostas para análise, possibilitando um conhecimento o mais próximo possível da temática em estudo, de acordo com o objeto e objetivo delineados. Deste modo, serão incluídas respostas às questões levantadas, bem como, algumas considerações, que poderão testar as proposições formuladas.

Assim, sintetizando os pontos referidos, constitui objeto deste estudo analisar as práticas de gestão de recursos humanos e sua implicação na motivação dos colaboradores da Administração Pública cabo-verdiana. É objetivo desta investigação o estudo dos fatores que influenciam a motivação profissional, a perceção que o colaborador da Administração Pública possui em relação aos diversos aspetos ligados ao ambiente

organizacional e conhecer como as práticas de gestão de Recursos Humanos existentes são percebidas.

A questão que se pretende dar resposta é a seguinte: “*Em que medida as práticas de gestão de Recursos Humanos na Administração Pública cabo-verdiana contribuem para a motivação dos colaboradores?*”. As variáveis em estudo são as práticas de gestão de recursos humanos, a motivação e o desempenho profissional.

### **8.3. Análise dos dados**

É bastante complexo o estudo do comportamento humano dentro das organizações, devido a diversidade de personalidade, onde vários fatores de natureza subjetiva e muitas vezes alheios à organização podem influenciar o comportamento.

Quando o colaborador é considerado como um mero vendedor da força de trabalho, sem que haja a preocupação por parte da organização se ele está satisfeito ou não com aquilo que faz, a produtividade é sempre igual ou decai. Não possui a perspetiva do seu próprio crescimento e conseqüentemente, não há a vontade de ajudar no crescimento e desenvolvimento da organização. A autoestima tem que ser trabalhada, no sentido de melhorar a valorização e satisfação do colaborador para que ele se sinta motivado a trabalhar e produzir mais e com maior qualidade, cabendo ao gestor utilizar os meios ao seu alcance para conseguir esse fim.

De realçar que, uma vez que a política motivacional da organização age diretamente no desenvolvimento dos recursos humanos e, conseqüentemente, na motivação dos colaboradores, os gestores necessitam conhecer caminhos para filtrar os elementos dessas políticas, retirando o melhor possível para seus colaboradores. Em qualquer organização, a definição de políticas que incluam pessoas, seja no nível estratégico, tático ou operacional, é de grande importância, pois é a partir dessas políticas que a organização conduz suas ações, considerando sempre a participação dos colaboradores.

Vários são os componentes que influenciam o comportamento das pessoas. Por isso devem ser ponderados os diversos aspetos considerados como fatores motivacionais.

*“A motivação e a satisfação possuem componentes cognitivos, comportamentais e afectivos, mas o que predomina na motivação é seu componente comportamental”*, de acordo com estudos desenvolvidos por Carlotto (1999, p.80). Ainda segundo o autor, o rendimento no trabalho também é fruto da motivação, além da habilidade do indivíduo, moderada por determinantes situacionais.

Motivar não é somente pagar uma remuneração decente aos colaboradores, mas também é:

- manter os profissionais na organização, através de incentivos;
- proporcionar condições para que o trabalho possa ser executado da melhor maneira possível;
- manter um modelo de comunicação organizacional que realmente funcione;
- respeitar o ser humano enquanto pessoa e enquanto profissional;
- manter a ética acima de qualquer coisa;
- fazer com que os profissionais participem ativamente do dia-a-dia da organização;
- procurar sempre escutar o que os colaboradores têm a dizer;
- estar aberto a críticas;
- reconhecer o bom trabalho da equipa e incentivá-la sempre;
- saber que o elemento humano não é uma máquina, pois tem a capacidade de pensar e tem sentimentos.

Sobre as necessidades motivacionais e ambiente organizacional, Kubo e Saka (2002) identificaram três aspetos motivadores que influenciam os analistas de uma empresa japonesa: incentivo financeiro, desenvolvimento profissional e autonomia no trabalho. Os autores concluem que o tradicional sistema de gestão japonês é incompatível com as expectativas dos analistas dessa empresa. É consenso na gestão moderna que qualquer estudo sobre o ambiente de trabalho deve, obrigatoriamente, ter como foco o homem, suas necessidades e expectativas.

Cohen, (1992). Dunham, Grube e Castañeda (1994), que se basearam no modelo das características da função da autoria de Hackman e Oldham (1980), concluíram que a identidade, variedade e significado, autonomia e *feedback* estão positivamente relacionadas com o empenhamento na organização.

No entanto, outros estudos não são categóricos nesta matéria e confirmam apenas parcialmente as relações atrás apontadas. O estudo de Steers (1977), indica que as características autonomia, variedade, identidade e *feedback* aparecem significativamente relacionadas com o empenhamento na organização apenas quando entram em conjunto no modelo de regressão. Quando entram separadamente, só a identidade das tarefas aparece significativamente relacionada com o empenhamento na organização.

Algumas dimensões relacionadas com a função, tais como o conteúdo, o grau de autonomia, a diversidade de tarefas, a ambiguidade e o conflito de papéis têm sido incluídas nos modelos preditivos de empenhamento na organização (Mathieu e Zajac, 1990).

De entre a diversidade de características da função tidas como antecedentes do empenhamento na organização, contam-se a autonomia (Steers, 1977 e Iverson, 1996), o conflito de papéis, a identificação do indivíduo com a função, o desejo de realização de expectativas (Glisson e Durick, 1988), a segurança no trabalho, as oportunidades de promoção (Curry, Wakefield, Price e Mueller, 1986) e a perceção de justiça distributiva.

Segundo Spector, (1986), a autonomia na função, isto é, o maior controlo sobre a situação de trabalho, está positivamente relacionada com o empenhamento na organização, enquanto o conflito e a ambiguidade de papéis estão negativamente associados com o empenhamento na organização, exibindo correlações positivas com os comportamentos de retirada organizacional.

Segundo a literatura, há determinadas práticas suscetíveis de elevar os níveis de empenhamento dos trabalhadores, designadamente os processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores (Premack e Wanous, 1985), os processos de socialização (Allen e Meyer, 1990a), os programas de formação profissional (Tannenbaum, Mathieu, Salas e Cannon-Bowers, 1991) e os sistemas de avaliação de desempenho e promoções (Schwarzwald, Koslowsky e Shalit, 1992).

Caldwell, Chatman e O' Reilly (1990) consideram que os resultados das práticas de gestão de recursos humanos no empenhamento na organização são mais evidentes e positivos nas organizações que possuem normas em matéria de recrutamento e socialização claramente definidas. Morris e Sherman (1981) reconhecem que as empresas que apostam mais na capacitação, no desenvolvimento profissional e no crescimento interno dos seus colaboradores estimulam nos mesmos um maior sentimento de pertença e conseqüentemente de identidade.

No estudo de Gaertner e Nollen (1989), os mesmos concluem que a percepção de justiça nas promoções e de rigor nos sistemas de avaliação de desempenho contribuem para um maior empenhamento na organização. O estudo revela ainda que o empenhamento na organização está associado às práticas efetivas e percebidas, de gestão de recursos humanos, particularmente as que se referem a promoções internas, oportunidades de promoção e segurança no emprego.

Meyer e Smith (2000) demonstram empiricamente que as práticas de gestão de recursos humanos estão directamente relacionadas com o empenhamento afetivo na organização. Os autores alegam que as práticas de gestão de recursos humanos constituem um meio

pelo qual as organizações demonstram o seu apoio aos colaboradores, recebendo, em troca, o empenhamento.

Na opinião de Mowday (1998, p. 396), as organizações deviam investir mais na investigação do empenhamento na organização para a compreensão do processo através do qual determinados trabalhos e práticas organizacionais produzem empenhamento, para a verificação se o empenhamento pode ser uma variável interveniente na relação entre os sistemas de recursos humanos e o desempenho organizacional, para a determinação das evidências que indicam se o empenhamento na organização é uma variável importante entre os sistemas de recursos humanos e se contribui para os resultados organizacionais.

### **8.3.1. Os fatores situacionais e as características estruturais**

No ambiente de trabalho, a comunicação do líder com os colaboradores, o estilo participativo de liderança e a interdependência da tarefa estão positivamente associadas com o desempenho das pessoas nas organizações. A perceção do clima de trabalho, o estilo de liderança e a relação com as chefias e com os colegas de trabalho são habitualmente tidas como fatores que influenciam o empenhamento na organização.

Algumas características estruturais têm sido consideradas como potencialmente determinantes do comprometimento com a organização. Estas características dizem respeito a variáveis de nível macro, tais como a estrutura, a dimensão, os mecanismos de coordenação, a centralização e formalização.

A literatura aponta para a existência de níveis de empenhamento diferentes entre os indivíduos que trabalham em organizações privadas e os que trabalham em organizações públicas. Bourantas e Papalexandris (1992) opinam que o empenhamento é menor entre os trabalhadores das organizações públicas, atribuindo esta diferença à discrepância existente entre a cultura organizacional percebida e a desejada, que é maior

nas organizações públicas. Na opinião de Zeffane (1994), os níveis de empenhamento na organização são maiores nas empresas privadas visto que os seus membros percecionam a gestão privada como mais flexível e menos centrada nas regras e regulamentos.

Os colaboradores do sector público normalmente apresentam os valores mais baixos de empenhamento na organização. A razão mais relevante encontrada para a existência de diferenças nos níveis de empenhamento dos trabalhadores prende-se com os salários, os benefícios e outras recompensas extrínsecas, que são mais elevadas nas empresas com fins lucrativos (Goulet e Frank, 2002).

### **8.3.2. Modelos processuais**

Nos modelos processuais, há algumas variáveis que têm recebido uma atenção privilegiada enquanto possíveis antecedentes do empenhamento na organização, designadamente a perceção de suporte organizacional e de justiça organizacional. No estudo de Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990), o entendimento que os colaboradores possuem sobre o suporte organizacional, que traduz o grau em que os indivíduos percebem que a respetiva organização valoriza os seus contributos e mostra preocupação com o seu bem-estar, aparece positivamente correlacionada com o empenhamento na organização.

Os estudos sugerem que esse entendimento sobre o suporte organizacional, avaliado numa lógica de reciprocidade, pode desempenhar um papel relevante na estimulação do empenhamento afetivo (Eisenberg, Huntington, Hutchinson e Sowa 1986; Meyer e Allen, 1997; Rhoades e Eisenberg, 2002). Ou seja, os colaboradores tendem a empenhar-se na organização quando percebem que esta se preocupa com o seu bem-estar, tratando-os e recompensando-os com justiça. A contrapartida gerada por esse suporte organizacional é o empenhamento afetivo na organização (Rhoades e Eisenberg, 2002).

Os estudos revelam que os colaboradores que possuem a percepção de serem tratados com justiça pela organização e pelas chefias são propensos a revelar níveis mais elevados de empenhamento organizacional, e conseqüentemente manifestam comportamentos de cidadania e de melhor desempenho organizacional.

No estudo da autoria de Coyle-Shapiro e Morrow (2006), as autoras alertam para a pertinência de incluir os constructos de justiça social, percepção de suporte organizacional e contrato psicológico nos modelos explicativos do empenhamento, de modo a compreender melhor o papel daquelas variáveis no desenvolvimento do empenhamento.

A Teoria X e Teoria Y de McGregor explicam, que são dois os modos de se ver o ser humano, um basicamente negativo, a Teoria X, e outro basicamente positivo, a teoria Y. A teoria X refere-se às organizações tradicionais e seus pressupostos são que as pessoas não gostam de trabalhar e nem gostam de responsabilidades, portanto preferem ser dirigidas. Não são motivadas pelo desejo de um bom trabalho mas sim por incentivos financeiros.

Considerando os modelos organizacionais modernos, McGregor questionou os pressupostos enunciados e concebeu um novo conjunto de pressupostos, que denominou de Teoria Y afirmando que as pessoas gostam de trabalhar são motivadas pelo desejo de fazer um bom trabalho e pela oportunidade de se afiliarem com os colegas de trabalho, exercendo um considerável auto controle sobre o seu próprio desempenho.

Nesta nova perspectiva de estrutura organizacional, onde o auto controle é encorajado, algumas medidas são recomendadas, nomeadamente a descentralização e delegação de responsabilidades, gestão participativa que propicia o autocontrole, gestão por objetivos, definidos em conjunto com os colaboradores.

A responsabilidade pelo cumprimento das metas exige reorganização urgente nas rotinas de trabalho da Administração Pública, bem como a simplificação dos

procedimentos que sendo muitas vezes demasiado complicados tornam os processos morosos.

As chefias, em todos os níveis, que gerem as pessoas são os principais vetores do desempenho dos seus colaboradores, uma vez que são os responsáveis pelo desenvolvimento das competências e do processo motivacional dos mesmos, na estratégia organizacional. Isto requer um grande esforço no sentido de capacitar as chefias em todos os níveis, em especial nas habilidades de liderança, motivação e gestão de pessoas.

De entre as orientações estratégicas, apontadas pela Agenda da Reforma do Estado foram incluídos temas referentes à formação e capacitação das pessoas: fortalecimento das lideranças, maior valorização e investimento em recursos humanos, coordenação e integração das ações nos diversos âmbitos, manutenção de políticas e intervenções, e oferta de informação mais qualificada para subsidiar a tomada de decisões.

### **Remuneração**

Maslow ensina que uma necessidade satisfeita deixa de ser fator de motivação do comportamento. Assim, o conhecimento de que o salário constitui um direito adquirido, não é causador de motivação, mas sim um elemento marginal dessa motivação.

Associando a teoria de Maslow à questão de salário como fator de motivação, observa-se que o salário assegura a satisfação das necessidades básicas, tais como habitação, alimentação entre outros e constitui ainda fator importante quanto à segurança relacionada ao trabalho, à estabilidade que possa ser proporcionada ao colaborador em termos de garantia de emprego.

Diante disso, o salário aparece como uma função agregada de motivação e deve ser utilizado como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos

organizacionais e pessoais, mas não como meio de cativar os fatores motivacionais do colaborador.

Para Herzberg, a troca fria de produção por salário não gera satisfação ao funcionário, constituindo apenas a recompensa pelo seu trabalho, já que o funcionário procura a garantia de sua sobrevivência. Porém, ao analisar os fatores considerados como motivadores sem levar em conta a contrapartida salarial, estes perderão sua força de satisfazer necessidades, pois é muito importante que a relação entre esses elementos seja mantida. O salário vem fortalecer os aspetos motivadores que o funcionário encontra na organização para melhorar seu desempenho.

O fator de higiene salário, caracterizado por Herzberg como força externa foi considerado pelos pesquisados que confirmaram ser falsa a crença que dinheiro é a única causa à qual os colaboradores realmente respondem, reafirmando a teoria do estudioso.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg analisadas anteriormente forneceu as categorias de análise eleitas para esse estudo. A partir da pesquisa feita, os fatores de higiene tais como: condições de trabalho, relacionamento interpessoal e salário e os fatores motivacionais: reconhecimento, possibilidade de crescimento, foram identificados e analisados com base no resultado da pesquisa.

Os fatores motivacionais e de higiene determinados por Herzberg e selecionados para a presente pesquisa, nomeadamente reconhecimento, a possibilidade de crescimento, a responsabilidade, trabalho em si, as condições de trabalho, o relacionamento interpessoal e o salário, foram apontados pelos pesquisados, confirmando a teoria que aponta no sentido de que os colaboradores são motivados pela natureza do trabalho, podendo apresentar alta tolerância com as inconsistências dos fatores de higiene, permanecendo satisfeito por pouco tempo. No entanto, quando os fatores motivacionais são melhorados, gosta do trabalho que realiza, tem sentimentos positivos em relação ao seu trabalho e a vida em geral e sabe tirar proveito das experiências profissionais.

O salário não pode ser analisado como um fator isolado de motivação. A simples troca da força de trabalho pelo salário não gera satisfação no colaborador, uma vez que se trata de uma recompensa justa pelo seu trabalho e o colaborador procura a garantia da sua sobrevivência. Herzberg caracterizou o salário como fator de higiene e não fator motivacional. Sua ausência causa desmotivação, entretanto esse fator isolado não é capaz de provocar motivação.

O salário é uma força externa, entretanto, há uma falsa crença que dinheiro e condições de trabalho são os únicos fatores aos quais os colaboradores realmente respondem. Vários estudos vêm demonstrando que os motivos humanos realmente importantes são aqueles internos, intrínsecos, e desmentem as afirmações simplistas de que o homem trabalha basicamente por dinheiro ou gratificação social. Os motivos humanos são muito mais complexos e fundamentados em desafios, responsabilidade, reconhecimento e outros fatores que determinam o comportamento motivado.

As conclusões de Lawler (1981) são:

- a) As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto realização. O dinheiro é um meio e não um fim;
- b) As pessoas crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro.

Mais uma vez, percebe-se que o foco central é a criação de condições que façam o colaborador pensar, participar de algum empreendimento, tomar decisões, dentro de certos limites, sentir-se útil no seu local de trabalho. A remuneração, naturalmente, deve ser coerente com esta concepção de trabalho, premiando a iniciativa, a integração do colaborador na sua equipa e a menor necessidade de supervisão. Desta forma, as possibilidades de satisfação aumentam.

Apesar de apresentados separadamente, desempenho, satisfação no trabalho e as recompensas pelo esforço do indivíduo estão intimamente relacionadas, formando um ciclo vicioso e interdependente, pois, à medida que o desempenho é recompensado, aumenta-se a satisfação.

Assim, a tendência para a análise do modelo consiste no seguinte: o melhor desempenho conduz a maiores recompensas; se estas forem equitativas, então há um aumento na satisfação, pois os trabalhadores sentem que estão recebendo recompensas compatíveis com o seu desempenho. Caso contrário, se as recompensas forem percebidas como inadequadas para um dado nível de desempenho individual, a insatisfação tende a instalar-se no colaborador, afetando negativamente seu esforço e desempenho.

De acordo com o modelo apresentado por Vroom, a motivação de uma pessoa é produto de três fatores:

- o valor que representa o esforço quando o indivíduo deseja uma recompensa, monetária ou não;
- a expectativa de que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido;
- a instrumentalidade, que é a crença de que aquele desempenho resultará no recebimento de uma recompensa.

Embora a valência esteja relacionada com uma recompensa que pode ser de natureza não monetária, tal modelo parece muito conveniente para as organizações, que optarem por utilizar o dinheiro como o melhor símbolo de recompensa do trabalho das pessoas. Assim, alimenta-se o sentimento nas pessoas de que quem apresentou melhor desempenho, foi mais bem recompensado e quem foi mais bem recompensado, contribuiu mais e melhor para a organização.

O problema ganha contornos difíceis de gerir quando não se definiu bem os critérios de desempenho e de atribuição de recompensas, o que dificulta a mensuração dos níveis de participação de cada colaborador.

Segundo Chiavenato (2000), a remuneração profissional representa uma das mais complicadas transacções tendo em conta que ocorre uma troca, ou seja, quando uma pessoa aceita um cargo, compromete-se a uma rotina diária, a um padrão de actividades e uma ampla faixa de relações interpessoais dentro da organização, em troca recebe salários. Para muitas pessoas, o trabalho é um meio para receber um salário, que constitui uma mera fonte de renda.

São raras as vezes em que o profissional admite estar recebendo um bom salário, ou um salário adequado às suas actividades. Normalmente os colaboradores consideram que recebem menos do que merecem. Este fator está relacionado com certas qualidades do ser humano, que são inerentes ao seu comportamento, ou seja, sempre quer mais conquistas, bens materiais para além de acompanhar a evolução tecnológica que está imbuída na globalização mundial e que estimula o consumo.

De acordo com Chiavenato (2004), a remuneração total é composta por três componentes, remuneração básica, que é o pagamento fixo que o colaborador recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. Por incentivos que são concedidos sob diversas formas, através de bónus e participações nos resultados como recompensas por resultados alcançados. A terceira componente refere-se aos benefícios que são concedidos através de vários programas, como férias, seguro de vida, transporte subsidiado, refeições subsidiadas, entre outros.

A eficiência da remuneração variável depende muito de fatores tais como o nível hierárquico das pessoas, do sistema de avaliação utilizado e também da transparência da organização com relação a distribuição deste incentivo de modo a não criar a ideia de injustiça nos colaboradores.

Existem pesquisas que indicam que as recompensas monetárias diminuem o desejo das pessoas de se empenharem numa tarefa. Ou seja, o pagamento e outras recompensas externas, que funcionariam como motivadores extrínsecos, conduzem à redução significativa da motivação intrínseca, criando dependência de dispendiosos sistemas de prêmios.

Na motivação extrínseca a recompensa para o bom desempenho é externa e pode ser pecuniária ou a apresentação aos outros de uma avaliação positiva. Esta tem como objetivo a obtenção de recompensas materiais, de reconhecimento, para atender aos comandos ou pressões de outras pessoas ou para demonstrar competências e habilidades. O reforço positivo pode constituir uma motivação extrínseca.

Na motivação intrínseca, o impulso é interno e procura-se o saber, como um fim em si mesmo. Isso por si só constitui uma recompensa, porque tem a ver com a necessidade de aprofundar os conhecimentos e aumentar a competência. A motivação intrínseca refere-se à escolha e realização de determinada atividade por própria causa, por esta ser interessante, atraente ou, de alguma forma, geradora de satisfação. Por ser intrínseca é mais motivadora.

É fácil entender então, que todo o fator externo de motivação tem vida limitada. Todo o prêmio perde seu sentido tão logo seja conquistado pelo indivíduo, ou quando este se convence da impossibilidade de obtê-lo, ou mesmo passa a vê-lo como algo não tão valioso que justifique seu esforço. A necessidade, que o levava a conquistar este prêmio, uma vez atendida deixa de existir e, portanto, a pessoa deixa de ser impulsionada por ela.

O que se deve procurar portanto, não é a satisfação externa, mas sim aquele motor interno que impele o indivíduo a agir, a motivação intrínseca. Ao contrário da extrínseca, essa motivação tem a capacidade de se auto alimentar.

Tendo em conta o atrás exposto e considerando que o aumento salarial não se apresenta como fator motivacional, um recurso cada vez mais utilizado nas organizações

modernas é a remuneração variável, associada ao desempenho, tanto individual quanto do grupo. Esse mecanismo inclui incentivos nomeadamente, programas de bonificação, participação nos lucros e resultados, prémios por desempenho, entre outros. A eficiência desse tipo de incentivo tem sido comprovada em ambientes onde a ligação direta entre o desempenho na execução da função individual esteja claramente associada ao desempenho global da organização. Por esse motivo, para níveis hierárquicos superiores, existe uma maior facilidade na criação das métricas de controlo de desempenho individual e a associação ao sucesso ou fracasso da organização.

Nos níveis hierárquicos inferiores, as dificuldades existentes em associar-se diretamente o desempenho da organização com as atribuições individuais, e também, em criar e controlar as métricas de desempenho de cada função ou indivíduo, tem restringido a eficiência da remuneração variável. (Robbins, 2001).

Nas organizações públicas a forma de materializar a remuneração variável torna-se mais complexa devido à existência de leis que regulam as despesas públicas e às suas especificidades próprias, sendo por isso menos flexível que as organizações com gestão empresarial. Isso impede a adoção de alguns instrumentos tais como distribuir uma parte do lucro da empresa ou a participação nas ações da empresa como forma de remuneração variável. A vantagem deste último instrumento, é que o ganho não se restringe somente ao valor da ação no momento do recebimento, uma vez que o crescimento da empresa tende a elevar o valor das ações, maximizando a remuneração dos colaboradores.

Da pesquisa feita, pode-se inferir que, de uma maneira geral, os colaboradores da AP estão insatisfeitos com o salário que auferem, mas isso não parece causar-lhes insatisfação no trabalho.

A maioria dos colaboradores não pretende aceitar uma proposta privada, apesar dos baixos salários, da falta de treinamento, e de reconhecimento e valorização profissional e de outros aspetos assinalados que poderiam motivar a busca de outra solução no mercado de trabalho. Se por um lado esses aspetos contribuem para a insatisfação, por

outro, sabe-se que a gestão empresarial é mais exigente no cumprimento dos objetivos e na produtividade. A gestão pública continua ainda com *déficit* nesta matéria e é mais tolerante. Isso pode inibir as pessoas de aceitarem uma proposta privada.

Constatou-se ainda que na percepção de alguns dirigentes, os quadros bem remunerados são os que pertencem aos quadros privados. Os quadros comuns têm uma estrutura remuneratória abaixo do mercado, havendo por isso uma certa discrepância entre os dois quadros dentro da Administração Pública.

Apesar dos estudiosos afirmarem que o incentivo monetário não motiva, ele sempre está presente nas pesquisas referentes ao tema motivação. O facto do item salário aparecer como fator que motiva um percentual maior de pesquisados indica que se reveste realmente de alguma importância para os colaboradores da Administração Pública. Há ainda que considerar que os salários são baixos e existiu uma expectativa do aumento dos mesmos que foi alimentada durante as discussões do novo Plano de Cargos Carreiras e Salários e que não chegou a ser concretizada.

A Administração Pública deve alterar o sistema salarial sob pena de perder os seus melhores quadros. De destacar que os pesquisados apontaram outros factores que consideram motivacionais e que foram classificados por uma percentagem muita próxima das do salário. Pode-se deduzir que uma vez melhorado, este pode perder preferência em relação ao trabalho que se realiza e à estabilidade no emprego.

A retenção dos talentos será um desafio a vencer nos próximos anos evitando assim a sua fuga para organizações que oferecem melhores condições salariais e outros incentivos.

## **Condições de trabalho**

De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, as condições de trabalho são Fatores de Higiene que embora, não sejam responsáveis pela motivação do trabalhador, podem influenciar consideravelmente a sua motivação.

Para Chiavenato (2000), a higiene do trabalho ou higiene industrial, apresentam uma ação preventiva, pois têm como objetivo a saúde e o conforto do colaborador. As condições ambientais de trabalho, nomeadamente a iluminação, a temperatura, o ruído podem influenciar positiva ou negativamente a produtividade no trabalho e causar danos à saúde do colaborador.

Este mesmo autor explica que a má iluminação pode causar fadiga, prejudica o sistema nervoso e interfere na qualidade do trabalho, sendo também responsável por grande parte dos acidentes de trabalho. Estabelece que a iluminação deve ser suficiente, e o foco luminoso deve fornecer a quantidade de luz necessária para cada tipo de trabalho, devendo ser constante, e uniformemente distribuída de modo a evitar a fadiga dos olhos.

A maioria dos pesquisados considera que as condições de trabalho são boas e considera também que as mesmas influenciam o seu desempenho. Quer isto dizer que as condições de trabalho devem ser melhoradas para aqueles cujas condições ainda não são satisfatórias, uma vez que esse aspeto também constitui um fator que influencia o desempenho profissional.

## **Relacionamento interpessoal**

O Homem, enquanto ser gregário, vive em relação com os seus semelhantes. Em função dessas relações, os indivíduos aglomeram-se em grupos constituídos por diferentes pessoas que partilham os mesmos objetivos e necessidades.

Os elementos do grupo regulam as suas interações, partilhando as mesmas crenças, normas, regras e padrões de comportamento. Essa partilha torna possível a existência de interdependência e cooperação, entre os elementos do grupo de modo a se atingir os objetivos ou satisfazer as necessidades do mesmo.

O indivíduo comporta-se como membro de um grupo desde que tenha consciência que partilha dos mesmos valores, regras e objetivos característicos dos outros elementos que formam o grupo.

Uma das características do tempo atual é a passagem da ação individual para o trabalho de grupo. Mais do que nunca, a habilidade para se trabalhar em grupo está sendo valorizada e prestigiada, e a capacidade de trabalho em equipa e de interação pode tornar-se decisiva num processo seletivo de profissionais. O membro do grupo necessita, essencialmente, ter disposição de partilhar objetivos, decisões, responsabilidades e também resultados, e ainda a consciência de que o fracasso de um é o fracasso de todos.

A aproximação, o envolvimento e comprometimento são bem compreendidos quando se fala de comportamento humano que está diretamente relacionado com as mudanças ambientais e/ou tecnológicas que se vivem no mundo atual.

Muitas das dificuldades encontradas no ambiente de trabalho dizem respeito ao relacionamento interpessoal e ao clima organizacional, entretanto apenas eventos pontuais como palestras, seminários e *workshops* podem não levar a resultados esperados, por se tratar de incentivos momentâneos, cujo impacto pressupõe o necessário seguimento.

Embora classificado como fator de higiene na teoria de Herzberg e tendo em conta que os fatores de higiene são aqueles que não interferem diretamente na motivação do funcionário, entretanto, sua ausência pode causar desmotivação, o relacionamento interpessoal tem interesse relevante, devido à importância desse atributo para o trabalho.

As maiores influências sobre a motivação são as pessoas e o relacionamento entre elas. Pode-se influenciar e aperfeiçoar os principais instrumentos de motivação, para aumentar a quantidade e a qualidade do trabalho.

Trabalhar em equipa impõe um alto grau de abnegação ao particular e de partilha do conhecimento que gera maior interação com os pares e sinergias que podem resultar em benefícios para os membros do grupo e para a própria instituição.

Chiavenato (2003) afirma que as pessoas agem de acordo com uma sequência de comportamentos lógicos e emocionalmente equilibrados na busca de relacionamentos construtivos guiados por suas ideias, a saber:

- **Adesão** a outra ideia diferente da sua, dada por outra pessoa;
- **Mobilização** em favor da ideia para vê-la desenvolvida;
- **Percepção** individual e coletiva do conteúdo da ideia, podendo descrevê-la em seus detalhes;
- **Ação empreendedora** da ideia ao nível coletivo na busca de resultados, integrando-se com as partes interessadas no sucesso da ideia.

O processo de formação de grupos implica a interação das pessoas e respostas de comprometimento com a razão de ser do grupo.

O local de trabalho apresenta-se como um meio importante na sociedade para o desenvolvimento da interação entre pessoas, ele cria oportunidades para relacionamentos, sentimento de vínculos, representando uma influência considerável na vida das pessoas nele envolvida.

Para o desenvolvimento de qualquer organização, é crucial investir nas pessoas, na medida em que:

- sem elas qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona;
- elas é que proporcionam o sucesso ou o fracasso de qualquer organização;
- trazem dentro de si histórias de vida, emoções, saberes e valores, crenças e expectativas;
- têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo;
- podem aplicar seu talento a favor das organizações, quando encontram ambiente propício para tal;
- pessoas são o principal recurso dentro da organização.

Lumertz (2001) explica que o trabalho em equipa constitui um fator importante para o coletivo da organização, o que justifica a ênfase de todos procurarem atingir o objectivo comum, pensando no todo, mas ao mesmo tempo, não deixando de visualizar as partes integrantes da organização, e o fortalecimento constante dos elos da relação. Este fator contribui para harmonizar o ambiente de trabalho bem como enaltecer o valor e a contribuição de cada um. A comunicação adequada no ambiente de trabalho tenta amenizar conflitos, mal entendidos e atingir os objetivos definidos.

Assim, as relações interpessoais devem primar por um bom entendimento das normas que regulam a rotina das atividades profissionais. A adequada gestão destas relações contribui para um ambiente de trabalho saudável e atrativo.

A importância do relacionamento interpessoal no trabalho parece emergir em grande parte da relação entre os integrantes da organização, mas é claramente de maior intensidade entre a coordenação e os participantes da atividade. É importante resaltar, como as relações interpessoais no ambiente de trabalho interferem na produção e consequentemente no sucesso das atividades.

É sob este aspeto que os gestores das organizações devem preparar ou propiciar momentos que aprimoram as relações interpessoais para que as pessoas possam entender-se e possam promover um ambiente saudável e solidário no qual todos se sintam comprometidos com o desenvolvimento e o sucesso da organização.

Considerando o momento de mudanças organizacionais e administrativas pelo qual atravessa o mundo e particularmente a Administração Pública Cabo-verdiana, os dirigentes necessitam focar seus esforços na tarefa de identificar e solucionar problemas, tomar e implementar decisões e trabalhar procurando resultados em equipa.

Sendo assim, é essencial que entre as habilidades da equipa esteja incluída a capacidade de analisar as situações de forma crítica, de sintetizar, inovar e criar, de negociar, de assumir responsabilidades e de liderar, de ter desenvoltura, flexibilidade e autonomia de ação e ainda, de ter competência para intermediar o relacionamento interpessoal e a cooperação entre os diversos membros da equipa.

Dos dados da pesquisa pode-se constatar que se por um lado o relacionamento com as chefias não parece exigir grandes preocupações para a maioria dos pesquisados, já o aspeto de estímulo ao trabalho de equipa e à discussão dos assuntos importantes em equipa necessitam ser melhorados consideravelmente.

O ambiente de trabalho em Cabo Verde facilita o relacionamento interpessoal devido à pouca formalidade existente, característica do povo cabo-verdiano, à reduzida dimensão do país e da população onde todos se conhecem e à juventude da mesma, o que incita também a alguma irreverência.

### **Treinamento e desenvolvimento**

O conceito de treinamento é preparar as pessoas para a excelência no desempenho de tarefas. Mas o treinamento vai muito além desse conceito, pois os benefícios para a

organização são bem maiores, há um aumento na produtividade, maior interesse na organização, transmissão de conhecimento, vontade de crescer na organização.

O treinamento refere-se ao processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho constituindo assim um parâmetro importante em qualquer trabalho profissional.

Não haverá sucesso organizacional se não houver uma adequada formação profissional, razão pela qual importa potenciar, ao máximo, as oportunidades disponíveis para qualificar os recursos humanos, apostando na competitividade e no futuro.

Os recursos humanos constituem o fundamento da existência de qualquer organização, pelo que torna-se necessário que cada um tenha consciência de que a formação contínua e a qualificação são bens nucleares para o enriquecimento, não só como profissionais mas também como pessoas. A melhoria das competências dos recursos humanos de qualquer latitude só é possível com a participação das pessoas nas ações de formação, aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos, de modo a melhorar a performance na sua atividade profissional.

O conhecimento numa organização está em atualização permanente e depende muito das políticas adotadas no domínio da formação e desenvolvimento dos recursos humanos. Com a dinâmica imprimida na gestão das organizações é necessário que o planeamento desses recursos evolua no sentido de se tornar uma prática efetiva e de ser mais flexível. A rapidez, a inovação, a informação e a comunicação constituem armas estratégicas nos tempos atuais.

A elevação das qualificações da população ativa constitui uma das prioridades do Governo por se considerar que a melhoria dos níveis de qualificação se revela de importância estratégica para sustentar um novo modelo de desenvolvimento, baseado na inovação e no conhecimento, que assegure a renovação do modelo competitivo da economia promova uma cidadania de participação, e isto implicará o aumento da qualificação dos recursos humanos das organizações.

A qualidade dos recursos humanos constitui um fator crítico de sucesso para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. A formação profissional neste contexto de mudança e de competitividade deve ser considerada como uma prioridade.

Para isso, é necessária a formulação de estratégias de formação integradas, que estejam subordinadas à estratégia global da organização e que respondam às necessidades desta. A formação ultrapassa a instrução organizada em sala, seminários e conferências. Contempla uma variedade de meios de aprendizagem, mais ou menos formais, que contribuem para desenvolver as competências e melhoram a eficácia das pessoas no desempenho das suas funções e por acumulação e sinergia aumentam a eficácia das organizações.

Em relação ao desenvolvimento de RH, Chiavenato (1999, p. 413) afirma que, “*os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obtendo novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos*”. Assim, a área de RH necessita de um maior dinamismo, flexibilidade e agilidade para atender às demandas das organizações, relativas a qualificação do seu pessoal.

Portanto, é por meio da utilização do modelo de Gestão por Competência, que se pretende investir no colaborador, valorizando-o e buscando, pelo desenvolvimento de seus conhecimentos, as habilidades, as experiências, a criatividade, alinhadas à visão, à missão, aos valores e às metas, para atingir o crescimento da Instituição, com qualidade.

A gestão do conhecimento reveste-se de grande importância na condução do negócio da organização. Por isso, os gestores organizacionais devem preocupar-se com o que sabem, o que precisam saber e, não menos importante, com as competências e habilidades necessárias aos colaboradores, tendo em conta as demandas do mercado de trabalho.

O desafio de aprender, penetrar no que é novo, é uma exigência presente em momentos de alta motivação; quando as exigências são poucas a tendência é a de se instalar a

apatia e o tédio entre os colaboradores. Aprender e multiplicar o aprendido pode ser um excelente exercício para se manter o elevado grau de motivação entre as equipas.

Quando se fala de qualificação de pessoas, deve-se abordar necessariamente o aumento das suas qualificações académicas, mas apenas isso não garante um maior desempenho pois para além do aumento das competências profissionais tem de se garantir as psicossociais, pois só assim se tem uma participação ativa da sociedade civil.

Para António Caetano e Jorge Vala, (2007, 354) “*A formação, numa perspectiva realmente estratégica, destina-se a fornecer à empresa as competências necessárias ao seu desenvolvimento e ao seu progresso, articulando as necessidades individuais de formação com as necessidades em competências*”.

Uma organização que oferece oportunidades para qualificar e aperfeiçoar os seus colaboradores, que valoriza o conhecimento e que incentiva os mesmos a participarem de atividades que lhes proporcionem crescimento e desenvolvimento, está criando condições para que seus colaboradores criem vínculos organizacionais. Além disso, tais condições podem reforçar e favorecer a formação da identidade e de sentimentos de pertença, de reconhecimento e de valorização.

A formação é considerada como uma estratégia de gestão e inovação e por isso requer uma avaliação de cada etapa que se desenvolve, avaliando o impacto da formação em termos de resultados na atividade da organização. Deve-se avaliar *a posteriori*, de modo a validar a articulação entre o sistema de formação e os resultados em relação aos objetivos organizacionais. Isso implica uma clara definição dos objetivos organizacionais a médio prazo.

Sendo um investimento, deve-se prever os seus resultados. É importante fazer a avaliação, cujo objetivo é medir os resultados em termos de aprendizagens obtidas pelos formandos no final da ação ou em momentos privilegiados, nomeadamente o impacto no local de trabalho.

Na Administração Pública, a formação contínua normalmente não é suficientemente valorizada pelos colaboradores, por ser dificilmente controlável e pelo seu impacto ser dificilmente mensurável. Um aspeto importante da formação a destacar é a formação interna, isto é o *coaching* quotidiano, constituído pela comunicação veiculada pelas hierarquias, seja pelos registos formais, pelos códigos comportamentais, pelo valor do exemplo ou pelas mensagens transmitidas e que produzem um grande impacto e muitas vezes possui uma grande riqueza formativa. Apesar da sua relevância na formação dos colaboradores, não se considera a sua importância na organização dos processos formativos.

Por outro lado o facto de não existir reconhecimento oficial ou creditações para as ações de formação de curta duração acaba por desvalorizá-las perante o colaborador uma vez que não tem reflexo na evolução profissional.

Existe um Plano de Qualificação dos Recursos Humanos da Administração Pública cuja gestão precisa ser melhorada, de acordo com o Director de Serviço dos Recursos Humanos da Administração Pública. De realçar que o novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários aprovado em 2013, cria a obrigatoriedade de se fazer formações de curta duração, tendo em conta que passa a ser um requisito importante para a promoção.

Ao contrário do que acontece em outros países, em Cabo Verde não existe ainda uma política oficial de incentivo aos trabalhadores estudantes com exceção de uma falta por cada exame e da dedução de uma percentagem dos custos escolares no cálculo do Imposto Único sobre o Rendimento, consagrados na lei. No entanto, verifica-se um esforço extraordinário e uma consciencialização muito grande por parte dos profissionais da necessidade de elevarem o seu nível de ensino e de se manterem atualizados.

Outro problema prende-se com o custo dos cursos de especialização, cujos valores são elevados considerando os níveis salariais praticados na Administração Pública. Apesar desses entraves, os dados recolhidos apontam para um esforço dos funcionários públicos em procurar especializações e cursos de pós-graduação. O quadro pode ser

totalmente alterado se os mestrados profissionalizantes ganharem força enquanto formação contínua.

### **Valorização profissional**

Valorizar os recursos humanos é entender o homem na perspectiva de ver seus anseios de desenvolvimento profissional atendidos e seu trabalho reconhecido. É proporcionar ao colaborador, oportunidades de aquisição de novos conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e de competências necessárias ao desempenho de atividades nos diferentes níveis da organização, bem como a manutenção de sua própria empregabilidade.

A preocupação com a qualidade dos serviços prestados à sociedade, na Administração Pública contemporânea, evoluiu para um novo paradigma, isto é, para que uma organização ofereça produtos e serviços com credibilidade. É imprescindível a valorização dos colaboradores que constituem o maior ativo de qualquer organização.

Um aspeto que merece uma maior atenção é o grau em que a instituição absorve as potencialidades que o colaborador julga ter.

Consciente de que o seu crescimento só ocorrerá se houver o desenvolvimento de seu principal recurso - o homem, a Administração Pública procura com a sua Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos, conhecer e descobrir potencialidades, despertar a criatividade, permitir a inovação e, ao mesmo tempo, atrair cérebros e fixar o contingente intelectual formado, visando, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades pessoais e institucionais. É preciso construir uma cultura organizacional mais sólida, com ênfase na lealdade, no empenho e no comprometimento, em relação aos objetivos institucionais.

Promover o aumento da capacidade institucional da Administração Pública cabo-verdiana, contribuirá para o desenvolvimento de uma Administração Pública ágil e

eficiente, de forma a garantir melhor qualidade na formulação, implementação e avaliação de Políticas Públicas.

Sabe-se que os investimentos em tecnologia, em facilidades e aparatos técnicos, materiais e infraestruturas são absolutamente ineficientes, sem igual preocupação com os recursos humanos. A experiência mostra que as organizações de mais baixa eficiência são aquelas sem fins lucrativos e/ou instituições públicas que, por não sofrerem pressões por resultados operacionais, são exatamente as que menos investem em seu pessoal. Necessário se faz, portanto, romper este paradigma.

O Plano de Qualificação e Valorização dos Recursos Humanos sintetizou a visão e a preocupação da Administração Pública em ter quadros que permitissem uma mudança de patamar no que respeita ao cumprimento de sua missão: *Estruturar e Implantar Políticas de Desenvolvimento e Fixação de Recursos Humanos*. Isso implica:

- promover a capacitação dos recursos humanos;
- promover a valorização dos recursos humanos;
- desenvolver e implantar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.

Este dispositivo com carácter contínuo necessitará de meios para a implementação do plano, devendo por isso, independentemente de outras fontes de financiamento existentes, emitir orientações sobre a percentagem que os Ministérios deverão contemplar na elaboração dos respectivos orçamentos, para o financiamento do mesmo.

Torna-se necessário criar uma bolsa de formadores com competências técnicas, pedagógicas, entre outras, e caso esta já exista, proceder à sua atualização de modo a haver pessoas suficientes e com as competências necessárias para a implementação do plano.

Portanto, é por meio da utilização do modelo de Gestão por Competência, que se pretende investir no colaborador, valorizando-o e apoiando o desenvolvimento de seus

conhecimentos, as habilidades, as experiências, a criatividade, alinhadas à visão, à missão, aos valores e às metas, para atingir o desenvolvimento institucional.

O processo de modernização da gestão que vem sendo desenvolvido pelo Governo tem no funcionário público a figura principal para o sucesso dessa iniciativa.

A valorização, muitas vezes depende em grande medida da forma de relacionamento entre as pessoas dos diversos níveis hierárquicos. Por exemplo, dizer a quem está sendo delegado que compete a ele trazer soluções à organização e não problemas é uma das formas eficazes de demonstrar confiança, de demonstrar que ele tem liberdade de ação, de estimular a sua criatividade. Outro aspeto importante é ter atitudes e comportamentos que demonstrem a importância de todos, indistintamente, na organização.

As chefias, em todos os níveis, que gerem as pessoas são os principais vectores do desempenho dos seus colaboradores, uma vez que são os responsáveis pelo desenvolvimento das competências e do processo motivacional dos mesmos, na estratégia organizacional. Isto requer um grande esforço no sentido de capacitar as chefias em todos os níveis, em especial nas habilidades de liderança, motivação e gestão de pessoas.

O principal desafio é implementar estas práticas na Administração Pública cabo-verdiana, com as devidas adaptações e com o respeito pelos aspetos culturais.

### **Cultura e clima organizacional**

As regras invisíveis da cultura como são os valores, ideologias, hábitos e comportamentos de uma organização, exigem atenção, porque são as principais motivadoras dos comportamentos que determinam o desempenho. Gerir a cultura não é fácil e alterá-la torna-se ainda mais difícil, uma vez que tem raízes profundas que influenciam todo o comportamento do indivíduo.

Uma cultura forte pode afetar positivamente a performance de uma organização através do comprometimento de todas as pessoas num único sistema de valores, partilhando uma visão comum e tentando alcançar os mesmos objetivos.

Cada organização tem a sua cultura própria e possui valores que se adequam ou não ao mercado em que está operando. Se o ambiente em que ela labora permite os valores e crenças adotados, isso já é um pré-requisito para o sucesso (Schein, 2001).

A cultura organizacional pode ser entendida primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem nas relações desenvolvidas quotidianamente dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (Freitas, 2006, p. 97).

O autor explica que usando a cultura organizacional e os elementos culturais, as organizações conseguem fazer com que os seus colaboradores assimilem as informações, sejam elas sobre missão, valores, virtudes, noções de comportamento, do que é realização pessoal e as transformem em atitudes apropriadas, modos de pensar e agir apropriados dentro e fora dela transmitindo ao mesmo tempo para os clientes e para a sociedade o que a organização representa, a sua identidade.

Schein (2001, p. 36) afirma que “(...) *a cultura é estável e difícil de mudar porque representa o aprendizado acumulado de um grupo – as formas de pensar, de sentir e de perceber o mundo que fizeram o sucesso do grupo*”.

Conforme Schein (2001), a cultura organizacional pode ser dividida em um nível visível, mais fácil de observar e outro invisível, mais profundo. “*O nível mais fácil de observar quando se entra em uma organização é o dos artefatos: o que se vê, ouve e sente [...] nível mais profundo, você terá que pensar do ponto de vista histórico*”.

Para Brum (2003), a cultura nasce e cresce com a empresa e não se muda, mas mesmo

dentro de uma cultura corporativa e atrasada, ou seja, fechada, pode-se estabelecer um contexto favorável a partir de pessoas positivas que fazem o seu dia-a-dia.

É através da cultura organizacional que se condiciona o clima organizacional, envolvendo a todos com a definição de políticas, costumes, regulamentos, entre outros.

A cultura organizacional é classificada como forte ou fraca. Forte é aquela cujos valores são compartilhados intensamente pela maioria dos colaboradores, influencia expectativas e comportamentos, e é fraca, aquela que não possui o poder de fazer com que as pessoas se comportem de forma coesa no que diz respeito aos interesses da organização.

Nos aspectos formais e informais há os seguintes componentes da cultura organizacional:

- **Artefactos:** constituem o primeiro nível da cultura, é visível e perceptível. São coisas concretas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com a organização (produtos, serviços e padrões de comportamento);
- **Valores Compartilhados:** são valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem;
- **Pressupostos Básicos:** é o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura. São crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nas quais as pessoas acreditam.

Através dos seguintes elementos, pode-se diagnosticar o tipo de cultura de uma organização:

- declaração de missão e metas oficiais da organização. Como conduz seus negócios reflete a imagem pública perante os colaboradores;

- práticas empresariais. Como a organização responde aos problemas, toma decisões e trata seus colaboradores e como se relaciona com a sociedade no que diz respeito às políticas de responsabilidade social;
- símbolos, ritos e cerimónias. O que a organização valoriza, como recompensa seus colaboradores e como é a relação entre os diversos níveis hierárquicos;
- as histórias contadas pelas pessoas. As histórias carregam muita informação sobre a cultura da instituição de como foi fundada, como foram construídos os valores, fazendo com que haja respeito ao passado e influencie a cultura organizacional.

A cultura organizacional tem aspetos que são visíveis à primeira vista e aspetos informais que são constituídos no quotidiano através dos relacionamentos interpessoais. Os aspetos formais que são as práticas tradicionais da organização condicionam os aspetos informais dos colaboradores em termos de sentimentos, motivação e relacionamento entre as pessoas. Então com os aspetos informais estabelecidos cria-se um clima dentro da organização que influencia a maneira das pessoas trabalharem, produzirem e se comunicarem. Um programa de qualidade de vida é vital para criar um ambiente harmonioso e equilibrado e trazer mais reconhecimento e orgulho por trabalhar na organização.

Neste sentido, os aspetos formais são a ação e os aspetos informais são a reação, resultando, assim numa cadeia que se inicia com a liderança da alta gerência e os princípios e as práticas de políticas organizacionais, até se chegar aos aspetos invisíveis dentro da cultura organizacional que determina o clima organizacional. Existem várias definições do termo, sendo que a mais utilizada é entendida como «*um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido directa ou indirectamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas*».

Não é simples entender o conceito da cultura organizacional e, várias vezes, para explicá-lo, recorreremos a exemplos mais próximos do nosso dia-a-dia, como a própria família, também um sistema social que possui cultura própria. A cultura organizacional será definida como principal influenciadora nos relacionamentos entre as pessoas na organização como um todo.

A Cultura da Organização é o somatório de crenças, valores e técnicas acumuladas durante toda a existência da organização. Está em contínua interação com as influências do meio externo e constitui uma grande condicionante da Administração de Recursos Humanos, pela inércia acumulada que produz uma resistência ao processo de mudanças em todos os níveis.

Muitas vezes, com o objetivo de mudança organizacional, é necessário repensar a cultura organizacional a fim de administrar as novas condutas que renovem a rotina de trabalho dos colaboradores e que sejam proativas em relação ao mercado. A cultura também define recompensas e punições. Por exemplo, a cultura estabelece a faixa de tolerância para lidar com um erro que uma pessoa comete. Algumas organizações não toleram erros, os colaboradores que fracassam são penalizados. Esse tipo de organização teme as mudanças e inibe as pessoas a exporem suas ideias temendo fracassarem novamente. Outras organizações já são tolerantes com o erro e este é interpretado como parte do processo de aprendizagem. Motiva os colaboradores a terem ideias, a fazerem parte do crescimento da organização.

A implementação da mudança é um processo difícil que exige uma comunicação permanente. As mensagens produzidas pela mudança devem partir dos gestores que devem perceber o conteúdo e a força da cultura, compromisso e cooperação necessários para o sucesso. À medida que as organizações se adaptam ao novo ambiente competitivo, os gestores vão ajustando a sua atuação no sentido de lidar melhor com o processo de mudança.

**Quadro 64 - Elementos do Clima Organizacional**

Estrutura	Ambiente físico de trabalho arejado, limpo e devidamente equipado
Responsabilidade	Pode ser delegada aos subordinados como estímulo ao desenvolvimento profissional e pessoal
Recompensa	O reconhecimento financeiro e/ou não-financeiro, implica colaboradores mais motivados a produzir
Desafio	Novas atribuições que demonstrem confiança no colaborador para a realização de tarefas diferentes com mais entusiasmo
Relações	Comunicação entre chefias e colaboradores de forma franca, transparente, na procura da integração
Cooperação	Permite o entrosamento das equipas, maior participação na tomada de decisões e criação de sinergias
Padrões	As normas, os regulamentos e os padrões são conhecidos e respeitados por todos
Conflito	Pode ser prevenido através de uma boa gestão do clima organizacional e com o apoio de todos
Identidade	Cria um sentimento de pertença no colaborador

Fonte: Elaboração própria, (2011)

Clima organizacional é a forma como o ambiente de trabalho é percebido e interpretado pelos colaboradores. Diz respeito ao ambiente interno que existe na organização e está estreitamente relacionado com o grau de motivação dos colaboradores. A introdução de melhorias deve considerar a organização percebida pelos colaboradores porque se esses percebem uma determinada situação como real, então ela será real nas suas consequências.

A expressão clima organizacional refere-se essencialmente às características motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos que provocam diferentes estados de motivação nos colaboradores. O clima organizacional depende das condições económicas da organização, do estilo de liderança utilizado, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que fazem parte da organização, da natureza da atividade e do estágio de desenvolvimento da mesma.

O Clima organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma organização, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a organização. O clima é percebido nos atos e expressões dos funcionários e na realização ou omissão de um trabalho.

Segundo Chiavenato, este conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

Para Coda (2002), em administração, clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: Política de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação da empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da empresa.

No bom clima prevalecem as atitudes positivas tais como: alegria, entusiasmo, participação, dedicação, empenhamento, satisfação e motivação. A existência de elevada motivação entre os membros de uma organização, implica necessariamente a elevação do clima organizacional e conseqüentemente ocorrem relações de satisfação, de animação, interesse, comprometimento colaboração, entre outros.

No mau clima ocorrem as tensões, discórdias, rivalidades, animosidades, desinteresses para realizar as funções, resistência às ordens e ruído na comunicação. Quando a motivação é baixa o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se nomeadamente por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação.

Assim, para uma boa gestão do clima organizacional, é necessário o alinhamento dos objetivos e planos, a utilização das ferramentas da qualidade para subsidiar a melhoria dos processos e também as relações interpessoais, desenvolvendo pessoas mais criativas

e com potencial dentro das equipas, gerando, assim, produtos e serviços de qualidade. Antes de efetuar um processo de mudança é necessário identificar as causas da atual situação na organização através de uma pesquisa de clima organizacional.

À pergunta se o pesquisado se orgulha de trabalhar na Administração Pública tinha como objetivo confirmar as que a antecederam, no que se refere à imagem da Administração Pública.

É por meio do sentimento de pertença que os colaboradores sentem-se membros efetivos da organização e permite estabelecer a identidade da organização e de cada um como seu integrante bem como o desejo das pessoas serem reconhecidas como um dos seus membros.

A maioria dos inquiridos considera que a Administração Pública é um bom lugar para se trabalhar, a maioria indicaria um amigo para trabalhar na Administração Pública e por fim a maioria orgulha-se de trabalhar nesta organização. As hipóteses prováveis para este percentual são as melhorias esperadas com a Reforma do Estado em curso uma vez que os problemas são ainda muitos. No entanto acredita-se na mudança que se está implementando e a Administração Pública continua sendo uma organização com prestígio.

## **Comunicação**

A comunicação pode ser definida como o processo de transmissão de informação entre dois ou mais indivíduos ou organizações. É um fenómeno dinâmico e evolutivo, cujo principal objetivo é permitir a interação entre indivíduos ou grupos. Assim, o processo comunicativo diz respeito ao conjunto de técnicas verbais e não-verbais capazes de influenciar ou manipular o ambiente social.

A comunicação é a maneira de se relacionar com outras pessoas através de factos, ideias e valores. Para a prática eficaz da comunicação interpessoal, deve-se exercitar a atenção empática, nomeadamente, compreender as pessoas profundamente, tanto no plano emocional quanto no intelectual, procurando entender o significado e o sentimento que há por trás de suas palavras.

A comunicação é a base essencial de toda a sociabilidade. Onde quer que os homens tenham tido que estabelecer relações duradouras, a natureza das redes de comunicação que se instituíram entre eles, assim como as formas que tomaram e a eficácia que atingiram determinou em grande medida as oportunidades de aproximação ou de integração comunitária, assim como as possibilidades de reduzir tensões ou resolver conflitos que surgiam.

Os valores são compartilhados nas organizações e transmitidos por meio da comunicação, por isso, para se analisar os valores deve-se observar as crenças e os pressupostos de uma organização, os ritos, os rituais, as cerimónias, os símbolos, os sinais, a forma e o conteúdo de sua comunicação. A comunicação permite desenvolver a cultura organizacional.

É importante salientar, como as relações interpessoais no ambiente de trabalho interferem na produção e conseqüentemente no sucesso das atividades em que as pessoas estão envolvidas.

O reforço serve para motivar em qualquer circunstância, seja na vida profissional, familiar ou outras. Deve estar interligado à conduta, estimulando o desenvolvimento de todo o potencial humano. Na gestão do desempenho atinge dimensão bem mais abrangente, envolvendo os recursos materiais, as interferências físicas e psicológicas no ambiente para a realização do trabalho.

Embora sejam na prática pouco utilizados, como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento estimula o auto respeito, a auto estima, a auto confiança e propicia a exploração das potencialidades do visado.

Elogiar o trabalho de colaboradores é uma forma de motivar a equipa de trabalho e de reconhecer que o trabalho que eles desempenham para a organização é importante para o crescimento da mesma. Poucas pessoas possuem o hábito de elogiar, e isso não é exceção na Administração Pública Cabo-verdiana. Como de uma forma geral, habitualmente não se recebe elogios, concomitante a essa ausência de hábito, também não se elogia.

Os gestores das organizações devem desenvolver ações que permitam aprimorar as relações interpessoais dos colaboradores, para que estes se conheçam melhor, interajam e troquem experiências, promovendo assim um ambiente saudável, comprometido e solidário. Através das suas atitudes contribuem para que os profissionais se sintam motivados e reconhecidos, uma vez que o reconhecimento profissional não pode e nem deve ser somente através de recompensas monetárias.

Pode-se atribuir a satisfação com a comunicação aos fatores relativos ao programa de modernização da Administração Pública, investimento em cursos da área comportamental bem como a intensificação do processo de comunicação com as chefias e a diminuição do distanciamento com as mesmas..

### **Avaliação de desempenho**

A avaliação do desempenho é um procedimento de apreciação sistemática do desempenho dos colaboradores no exercício das suas funções, das suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho contribuindo assim para o seu desenvolvimento profissional futuro.

Tem como pressuposto básico a comparação entre o resultado obtido e o previamente estabelecido. Ela permite ao avaliado orientar-se e melhorar seu desempenho ao longo do processo, atingindo resultados mais efetivos para a instituição, atendendo que ele sabe que desempenho é dele esperado. Ao avaliador permite instrumentalizar-se com

uma ferramenta de gestão que possibilite, a médio prazo, o melhor planejamento e controle das atividades e tarefas da sua unidade orgânica.

Através da avaliação de desempenho identifica-se em que medida o desempenho de cada colaborador contribui para satisfazer os objetivos estratégicos e atingir os resultados organizacionais, fornecendo elementos essenciais para melhorar a definição das funções, ajustar a formação às necessidades dos colaboradores, abrir oportunidades de carreira de acordo com as potencialidades demonstradas por cada um e valorizar as contribuições individuais para a equipa.

Segundo Chiavenato (1999, p.188) da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários. Em épocas passadas de estabilidade e permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita através de esquemas burocráticos rotineiros.

*“ (...) Com os novos tempos de mudança, transformação e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem”.*

A sistematização da Avaliação de Desempenho tem como objetivo dotar a organização de um instrumento de gestão ou de um processo bem organizado para conduzir de modo eficaz a gestão do desempenho dos colaboradores, na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos no ambiente de trabalho.

Chiavenato (1999, p.189), afirma que a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Todavia, apenas definir o que é esperado do colaborador, não é suficiente para garantir o alcance dos objetivos organizacionais. Será necessário acompanhar sistemática e periodicamente o desempenho, tendo em vista que os desempenhos individuais e de equipa produzam os resultados esperados e que os desvios identificados sejam acertados rapidamente.

O seguimento do desempenho constitui o ponto crítico do processo de Avaliação de Desempenho. O acompanhamento sistemático garante que a organização utiliza adequadamente seus recursos e conduz eficazmente o desempenho dos seus colaboradores para um resultado positivo.

A gestão do desempenho, através do acompanhamento, permite maior aproximação dos gestores com os seus colaboradores, para receber e dar feedback, para fornecer os meios necessários para a realização das tarefas específicas do cargo, para adequar as prioridades na definição das tarefas, para identificar e atender as carências dos colaboradores e para utilizar adequadamente as capacidades disponíveis. É neste processo de acompanhamento que as habilidades de gestão são exercitadas de maneira mais efetiva, no que se refere à participação, ao relacionamento interpessoal, ao diálogo construtivo e à liderança efetiva na solução de problemas e de tomada de decisões.

Com vista a melhorar este importante meio para a mensuração do desempenho, muitas organizações estão redefinindo os tradicionais métodos de avaliação do desempenho, construindo o seu próprio sistema adequado às suas características.

Os objetivos do desempenho de cada colaborador, bem como os resultados previstos devem ser antecipadamente definidos e negociados em conjunto por ambos - gestor e colaborador prevalecendo a confiança e o respeito mútuo. No processo de negociação dos objetivos, o consenso é indispensável.

Os objetivos de desempenho e de resultados em si devem ser suficientemente flexíveis para refletir as condições mutáveis do ambiente organizacional. Devem oferecer

flexibilidade e ajustamento a novas e diferentes condições de trabalho, favorecendo a mudança e a inovação. Por isso, a motivação é indispensável.

Esta nova forma de avaliação vem substituir as tradicionais apreciações unilaterais que se referiam ao passado, e que devem ser substituídos por planos orientados para o futuro. A definição de objetivos e metas de desempenho e de resultados deve focar-se no futuro. Esses planos devem ser revistos continuamente pelo gestor e colaborador em conjunto, de modo a se obter maior consenso.

O novo modelo de Avaliação de Desempenho representa uma forte mudança cultural na organização. Na prática, as organizações precisam alcançar melhores resultados e isso é possível através da melhoria de seus sistemas de avaliação do desempenho para conhecer onde existem falhas, que motivos originam as falhas e que medidas são necessárias para a correção das mesmas.

Assim, este processo deve ser encarado como um acompanhamento contínuo, onde dar e receber “*feedback*” ou retro alimentação constitui o essencial do percurso que culmina no momento final da avaliação.

O *feedback* proporciona o retorno sobre o trabalho desenvolvido e funciona como guia para ações futuras. O envolvimento do colaborador no processo de avaliação do seu próprio potencial constitui uma oportunidade de conhecer suas forças e fraquezas e de desenvolver ações para melhorar o seu desempenho futuro, se necessário for.

Os gestores precisam atuar como verdadeiros impulsionadores e facilitadores do desempenho de seus colaboradores. Técnicas como *coaching* e *monitoring* são muito utilizadas. Os gestores posicionam-se como líderes construtores de outros líderes. É o que se chama de liderança de lideranças. Ao invés de controlos, o fundamental é oferecer oportunidades e facilitar o caminho em direção a elas. Daí a necessidade da existência de não apenas um único líder, mas um conjunto integrado de líderes na organização capazes de formar outros líderes.

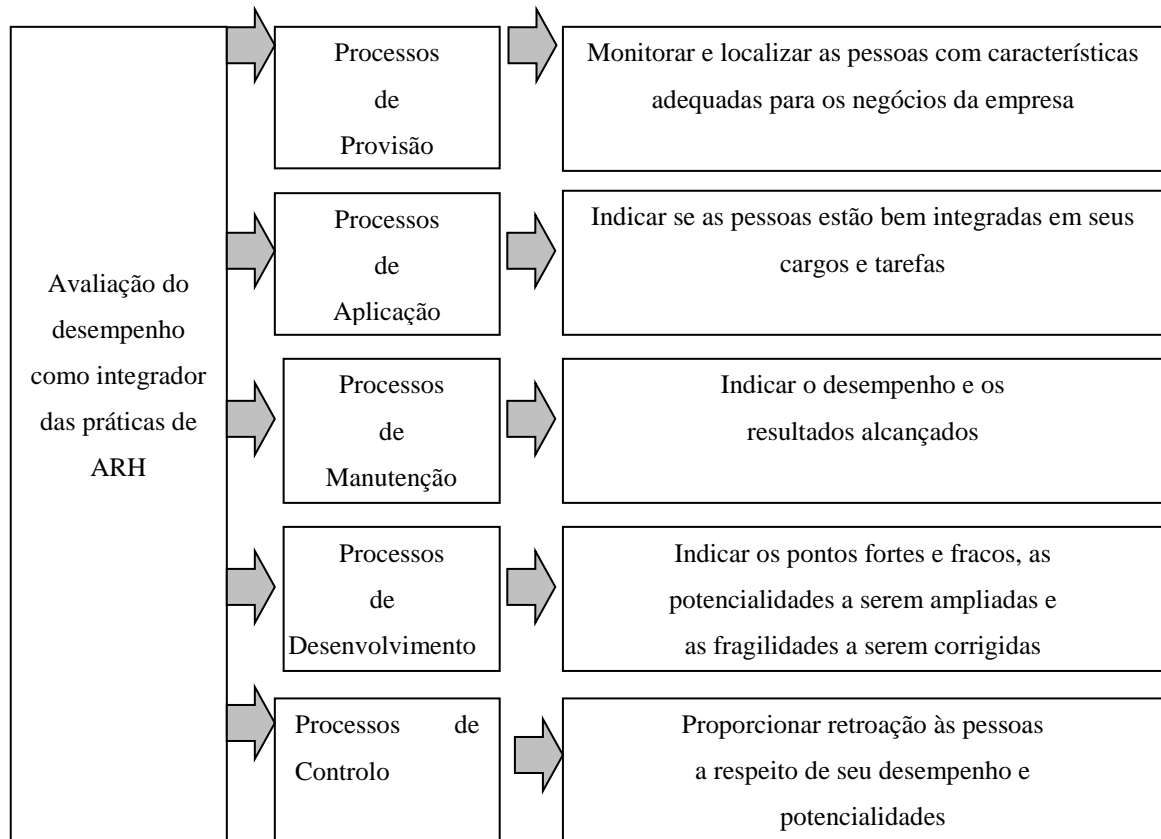
A preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, tendo como objetivo o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio. Como consequência, as diretrizes para a formulação e implantação do processo de Avaliação do Desempenho, são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização.

Assim, é cada vez mais frequente o interesse da alta administração pela avaliação de desempenho como ferramenta de gestão a ser utilizada na definição dos resultados desejados, na medição da produtividade e da qualidade, no desenvolvimento da capacitação profissional e no aproveitamento do potencial dos colaboradores.

O processo de avaliação deverá estar relacionado diretamente com o trabalho realizado, registrado nas descrições do cargo e esta deverá ser ampliada e utilizada como ferramenta de gestão, e não como instrumento de controlo da administração de cargos e salários, permitindo criar uma base de dados única que consolide as informações relevantes à análise do cargo e dos seus aspetos organizacionais relacionados com a remuneração.

O colaborador deve ver na remuneração variável um relacionamento estreito com sua performance, de modo que ele se sinta motivado a continuar agindo na mesma direção e procurando aumentar seu desempenho. Os processos de remuneração deverão ser complementares e devem permitir que a organização se desenvolva a partir do equilíbrio entre os interesses organizacionais e as necessidades dos colaboradores.

**Ilustração 10 - Avaliação de Desempenho como fator integrador das práticas de Gestão de Recursos Humanos**



Fonte: Chiavenato, Idalberto (1998). Desempenho Humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho, p.148.

O Sistema de Avaliação de Desempenho abrange duas dimensões: dimensão individual e dimensão institucional.

Na dimensão individual, o Sistema de Avaliação de Desempenho, é composto por duas componentes:

- objetivos;
- competências.

Na dimensão individual, as componentes da avaliação de desempenho centram-se no estabelecimento de objetivos de desempenho e na avaliação das competências exigíveis para o desempenho das funções/tarefas do cargo.

Na componente avaliação dos objetivos, o dirigente e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante o período da avaliação. Estes devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da unidade orgânica.

Esta componente exige que, periodicamente, os intervenientes, dirigente e o funcionário, devem reunir-se e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas ideias. Em contrapartida o dirigente deve comunicar a sua satisfação ou não perante os resultados alcançados e propor também correções. A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. Para isso, o desempenho deve estar, contudo, limitado aos objetivos negociados.

Os objetivos da avaliação de desempenho são resultados, devidamente mensuráveis, previamente acordados, relacionados com o desenvolvimento de uma determinada atividade, realizada por um colaborador ou por uma equipa de trabalho num período de tempo estabelecido. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar em coerência com a missão da unidade orgânica. Devem ser estimados os prazos para a sua realização e devem ainda estar associados aos resultados considerados mais relevantes no período de avaliação.

Nesta ótica, a definição clara dos objetivos no início de cada ciclo e para cada colaborador deve considerar não só o desempenho individual, mas igualmente o compromisso com os objetivos da equipa e da unidade de trabalho. Os objetivos devem traduzir-se em resultados, orientando e responsabilizando os colaboradores, reconhecendo o desempenho efetivamente demonstrado na obtenção desses resultados.

A fixação dos objetivos vem em função dos planos de atividade definidos pelas unidades orgânicas. O superior hierárquico e o funcionário negociam os objetivos a alcançar durante o período sujeito à avaliação, ou seja, a contratualização dos objetivos entre avaliador e avaliado. A avaliação deve cingir-se aos aspetos previstos nos objetivos, e nunca avaliar outros que não tenham sido negociados ou comunicados ao colaborador.

As competências são as características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função, traduzindo em conhecimentos, habilidades e comportamentos mais adequados à plena realização das atividades.

Na componente avaliação das competências é essencial o que o colaborador sabe fazer ou pode aprender, identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Ele é assim, a pessoa mais indicada para decidir o que melhor lhe convém. O papel do dirigente é o de ajudar o colaborador a relacionar seu desempenho com as necessidades da unidade orgânica.

A avaliação das competências deve ser usada como um instrumento que identifica as competências fundamentais, as aptidões e conhecimentos imprescindíveis à eficácia profissional e também as deficiências de qualificação do colaborador para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas habilidades. O objetivo é obter um quadro de colaboradores mais talentosos e mais produtivos que satisfaçam efetivamente às necessidades da organização.

Na componente institucional, o Sistema de Avaliação de Desempenho, deve ser composto por três elementos:

- metas;
- condições de trabalho;
- utilizadores dos serviços.

Consideram-se as metas, o conjunto de ações que integram os projetos ou processos definidos no plano de atividades da unidade orgânica.

Os projetos são constituídos pelas atividades interrelacionadas para alcançar os objetivos definidos, dentro do período pré-definido. Os processos constituirão as atividades de manutenção da rotina de trabalho, integrantes do contexto do plano.

A avaliação não deve ter uma periodicidade muito longa, sob pena de não produzir os efeitos desejados e de não resultar em benefício quer da organização, quer do colaborador.

Na expectativa da melhoria da gestão do desempenho deverão estar envolvidos: *coaching*, *feedback*, *mentoring*, decisões sobre remuneração, incentivos, promoções, autogestão da carreira, definições de programas de treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento, desenvolvimento de lideranças, motivação, clima organizacional, mudança organizacional, inovação e revitalização da organização, entre outros aspetos.

### **A avaliação do desempenho atual dos funcionários públicos**

Tendo em vista a importância do desempenho humano para a produtividade da organização e, estando diretamente relacionado com a motivação, far-se-á nas páginas seguintes uma breve abordagem sobre o processo de avaliação de desempenho, pois, tendo os colaboradores motivados, surge a necessidade de avaliar o desempenho para se poder ter a noção do desempenho de cada colaborador e introduzir medidas corretivas.

Atendendo que as deficiências existentes até há pouco tempo na Avaliação de desempenho na Administração Pública Cabo-verdiana, mais do que estimular, criavam insatisfação no seio dos colaboradores, publicou-se uma nova legislação com critérios de avaliação menos subjetivos uma vez que tem como base a definição dos objetivos organizacionais e posteriormente os individuais para que cada colaborador conheça exatamente qual é o seu papel na organização e quais são os objetivos que terá que atingir.

Por outro lado, a valorização e qualificação do colaborador, definidos como objetivo estratégico no âmbito da Reforma do Estado, passa necessariamente pela formação, pela

motivação, mas também pela definição e negociação das metas a atingir quer individualmente, quer pela unidade orgânica.

A interação gestor/colaborador deve ser intensa e constante e não restrita ao calendário da avaliação. O gestor deve oferecer apoio e suporte constante e ininterrupto ao colaborador e assegurar todos os recursos necessários ao seu desempenho na forma de orientação, *coaching*, informação, treinamento, desenvolvimento, motivação, estímulo, entre outros.

O objetivo da avaliação de desempenho é comparar o resultado alcançado com o resultado esperado, através de manutenção e acompanhamento periódico. A avaliação de desempenho faz com que a Administração Pública seja homogénea em seus objetivos presentes e futuros, pois o colaborador por mais operacional que seja estará ciente das metas do seu cargo e conseqüentemente terá uma visão mais global do negócio da organização e da importância de cada atividade para que a organização obtenha sucesso.

Na Administração Pública esta-se a criar agora a cultura do estabelecimento de objetivos organizacionais e individuais, o que dificulta a avaliação dos colaboradores. Apesar da obrigatoriedade legal de se avaliar, uma boa parte dos colaboradores não era avaliada ou então o superior hierárquico fazia-o apenas para o cumprimento do dispositivo legal, uma vez que não existiam os instrumentos necessários para uma avaliação séria e permanente. Conseqüentemente não se dava o *feedback* adequado sobre o desempenho.

A avaliação de desempenho feita de forma clara e objetiva trará muitos benefícios para a Administração Pública. Tais benefícios refletir-se-ão nos dados sobre o desempenho organizacional, no planeamento de Recursos Humanos, numa melhor comunicação e num aumento da motivação. Para o avaliador resultará num melhor desempenho da equipa e retificação dos problemas existentes. Já para o avaliado resultará numa melhor compreensão dos requisitos de desempenho, levando-o a melhorá-lo.

Portanto, uma boa avaliação dependerá de um avaliador qualificado, que conheça o sistema de avaliação, isto é que saiba avaliar com critérios objetivos e de um sistema de avaliação bem estruturado.

Tendo em conta a inoperância do anterior sistema de avaliação na Administração Pública Cabo-verdiana, optou-se por alterar o sistema de avaliação do desempenho que entrou em vigor este ano e que se rege pelos seguintes princípios:

- orientação para resultados, promovendo a excelência e a qualidade do serviço;
- universalidade, assumindo-se como um sistema transversal a todos os serviços, organismos e grupos de pessoal da administração direta e indireta do Estado e da Administração Local Autárquica;
- responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, funcionários e agentes para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais;
- reconhecimento e motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito;
- transparência, assentando em critérios objectivos, regras claras e amplamente divulgadas;
- coerência e integração, suportando uma gestão integrada de recursos humanos, em articulação com as políticas de recrutamento e seleção, formação profissional e desenvolvimento na carreira.

A avaliação de colaboradores deve ser encarada como parte integrante da gestão pública, visando criar novas oportunidades e novas dinâmicas de aperfeiçoamento dos serviços da Administração Pública.

Nesta vertente, a Administração Pública precisa dar um salto qualitativo e evoluir para uma gestão determinada por objetivos, orientada para resultados e dotada de instrumentos de gestão eficientes e eficazes para atuar e responsabilizar, motivando os seus colaboradores para um desempenho de qualidade, reconhecendo o mérito e a excelência.

Avaliar o desempenho dos colaboradores constitui uma das importantes atribuições do pessoal com competências de direção e chefia e uma das responsabilidades, consideradas aliciantes e desafiantes da atividade de gestão.

A nova proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho fundamenta-se numa metodologia em que o desempenho será analisado não só sob a ótica de quantificar e qualificar o desempenho do funcionário face aos objetivos definidos, mas também na ótica do resultado institucional obtido face aos planos/metastabelecidos para o período.

A avaliação institucional será feita através da participação dos clientes dos serviços ligados ao público.

O Sistema de Avaliação de Desempenho está assente numa nova abordagem que consiste na reformulação do papel dos colaboradores no processo de avaliação. Eles devem fazer auto avaliação, identificando não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e suas potencialidades. Deixam de ser agentes passivos da avaliação de desempenho.

A instituição de um modelo credível de avaliação de desempenho é essencial para a introdução de uma nova cultura de gestão pública, para uma correta apreciação dos recursos afetados a cada um dos organismos e funções e para a criação de condições de maior motivação profissional, qualificação e formação permanente dos recursos humanos.

O sistema de avaliação do desempenho atual, tem como principal finalidade o reconhecimento do desempenho individual do funcionário, com vista a melhorá-lo de forma a se obter os melhores resultados organizacionais e criar dinâmicas de aperfeiçoamento dos serviços da Administração Pública.

Os objetivos que se pretende atingir com a nova avaliação de desempenho são:

- promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade;
- avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos dirigentes, funcionários e agentes em função da produtividade e resultados obtidos, ao nível da concretização de objetivos, da aplicação de competências e da atitude pessoal demonstrada;
- diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito;
- potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes, funcionários e agentes;
- identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos organismos, dirigentes, funcionários e agentes;
- fomentar oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e o mérito demonstrado;
- promover a comunicação entre as direções ou chefias e os respetivos funcionários e agentes;
- fortalecer as competências de liderança e de gestão, com vista a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços.

Para cada um dos grupos profissionais, foi definido o respetivo perfil de competências, com os comportamentos requeridos para o desempenho da função.

### **Segurança e estabilidade**

O grau de segurança e estabilidade no emprego é outro aspeto que parece influenciar sobremaneira a satisfação no trabalho.

Com a questão da estabilidade no emprego, é facto que no sector público há uma forte tendência do colaborador se aposentar tendo trabalhado apenas numa instituição com a mesma equipa o que implica que os vínculos de relacionamento com os colegas de trabalho se tornem muito fortes.

### **Desafios da Administração Pública**

A sofisticação como as informações são produzidas e disponibilizadas para o público em geral tem alterado sensivelmente a relação do cidadão com o Estado. Os veículos de comunicação foram substancialmente modernizados com a introdução de meios eletrónicos de processamento de dados e informações que são facilmente disponibilizadas em redes. Destaca-se aqui a Governação Eletrónica.

As transformações do mundo atual apontam, no sector público, significativas mudanças de paradigmas, com os novos enfoques a seguir destacados, de acordo com dados da Unidade de Coordenação da Reforma do Estado:

Desburocratização	→ flexibilidade de gestão
Descentralização	→ agilidade de decisão
Transparência	→ controlo social
Avaliação de resultados	→ controlo da ação
Ética	→ prevalência da moralidade
Profissionalismo	→ valorização da competência
Competitividade	→ aumento da eficiência

Foco no cidadão	→ cliente sim clientelismo não
Participação	→ gestão compartilhada
Administração de pessoal	→ gestão de pessoas

Este novo cenário indica que os objetivos da ação do Estado merecem reflexão e devem voltar-se para:

- foco no cidadão, principal cliente;
- competitividade administrada com directriz;
- execução dos serviços prestados de forma descentralizada;
- controlo da ação por avaliação de resultados;
- controlo social para a transparência da ação;
- sistemas administrativos flexíveis.

Os novos paradigmas e objetivos apontados refletem-se também, na forma de gerir as pessoas na Administração Pública que, cada vez mais, se aprimoram, se informam e se consciencializam do seu papel, seja como funcionário, seja como cidadão, assumindo e influenciando novas posturas diante das relações de trabalho.

Para a implementação de uma gestão pública moderna e eficiente, para além de mudar sistemas, organizações e legislação, é imprescindível criar as condições objetivas e necessárias para o envolvimento, o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores que são os motores de condução e execução das medidas previstas na reforma.

O *benchmarking* e a adoção das melhores práticas deverá continuar sendo um instrumento que contribuirá para modernizar e dinamizar o desempenho organizacional.

No contexto da Administração Pública seria importante a consideração dos aspetos abaixo indicados, como forma de conferir a modernidade necessária à condução do projeto de reforma respeitadas as particulares e realidades de cada situação, a saber:

- flexibilidade para viabilizar a inovação e incorporar situações não previstas;
- estratificação para identificar funções e compromissos específicos do Estado, considerando suas diferenças;
- multifuncionalidade de cargos para contemplar cargos com atribuições amplas, evitando-se especializações excessivas;
- reconhecimento da complexidade e responsabilidade crescente - para estratificar a remuneração de acordo com o grau de dificuldade para o desempenho de determinadas funções ou tarefas;
- valorização do mérito para reconhecer aqueles que se destacaram no exercício profissional;
- consistência interna e externa para produzir equidade interna e equilíbrio com a realidade externa;
- democratização de oportunidades - para manter a equidade e oferecer iguais condições de acesso e crescimento profissional.

Estes aspectos complementam-se com outras orientações estratégicas, igualmente recomendáveis para a construção da base conceptual visando a modelagem das carreiras, tais como:

- Escolaridade Mínima;
- Avaliação de Desempenho;
- Salários Compatíveis;
- Qualificação Profissional.

## **PARTE 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**



## **CAPÍTULO 9 - CONCLUSÕES**



A motivação profissional, principal tema deste trabalho, não é uma tarefa simples e exige da Administração Pública cabo-verdiana profundas alterações nas práticas de gestão.

Motivar os colaboradores para o trabalho é o somatório de diversos fatores e constitui um desafio contínuo e ininterrupto, um verdadeiro exercício de humanização nas relações do trabalho que implica contribuir para o bem-estar físico e mental dos colaboradores. Cabe ao gestor, mostrar que o trabalho que cada profissional desenvolve está inserido num contexto macro, que é de fundamental importância para o setor específico e para a Administração Pública.

A presente pesquisa pretende contribuir para o trabalho daqueles que gerem os Recursos Humanos da Administração Pública, no sentido de destacar os objetivos da instituição e as necessidades daqueles que a integram e sobretudo que contribua para ajudar a melhorar a gestão dos recursos humanos na Administração Pública Cabo-verdiana.

Percebeu-se, através da pesquisa realizada, que, de entre os fatores que mais influenciam a motivação dos colaboradores públicos, por viabilizarem a satisfação no trabalho, se destacam: o salário, o trabalho realizado, a estabilidade no emprego, a possibilidade de progresso profissional e o relacionamento interpessoal.

Devido aos resultados da pesquisa, merece atenção especial, a necessidade de investimento na capacitação e valorização dos recursos humanos, bem como a definição de critérios para a seleção dos participantes em cursos e treinamentos.

As promoções são um instrumento importante do crescimento e desenvolvimento nas carreiras e por isso, um fator importante de motivação profissional. Assim, devem ser observadas com a regularidade que a lei permite, mas levando em consideração o fator desempenho e não apenas o cumprimento dum preceito legal.

Mediante a pesquisa realizada, pode-se observar também, a necessidade da implementação de um sistema de recompensas, monetárias e não monetárias, que

reconheça o cumprimento das metas de trabalho. Este aspeto vai ao encontro das ideias defendidas pelos teóricos da motivação, que alertam sobre a não utilidade, ou insuficiência do incentivo em valor monetário para gerar estímulo aos indivíduos. Por outro lado os resultados da pesquisa demonstraram que o salário não é o principal fator motivador para os colaboradores públicos.

Espera-se ainda que esta pesquisa seja fonte para outros trabalhos que tenham como objetivo a valorização humana no ambiente profissional e que contribua para o aperfeiçoamento das relações de trabalho.

A proposição 1 foi confirmada, pois identificou-se que os colaboradores satisfeitos têm maior pré-disposição para a realização das tarefas que lhes são incumbidas. Condições de trabalho inadequadas, chefias autoritárias, ausência de perspectiva profissional, entre outros, são fatores que interferem na motivação e no comprometimento dos colaboradores.

Apenas 24,15% dos pesquisados está satisfeito com o salário que aufer e apenas 17,31% acredita que o serviço oferece sempre oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. No entanto 69,25% acredita na oportunidade de crescimento na carreira.

A proposição 2 foi verificada porque os funcionários que se sentem respeitados estão mais satisfeitos e mais motivados para um desempenho de qualidade. O respeito conduz ao desenvolvimento de atitudes positivas em relação às funções executadas, à Administração Pública enquanto entidade empregadora e ao próprio colaborador. Cabe realçar que 60% dos inquiridos sente-se sempre respeitado pelo seu chefe.

A proposição 3 foi confirmada tendo em conta que o clima organizacional influencia o comportamento dos colaboradores determinando o seu maior ou menor comprometimento com as respetivas organizações. O grau de autonomia e responsabilização, o *feedback* das chefias, o sistema de recompensas e as práticas de

gestão aplicadas têm um grande impacto na motivação e desempenho dos colaboradores.

Apenas 14,63% dos pesquisados considera que os bons funcionários são sempre reconhecidos; 30,15% participa no processo decisório; 34,39% dos pesquisados recebe sempre orientações claras e compreensíveis sobre o seu trabalho; o *feedback* com regularidade sobre o desempenho obteve 26,57% e 60,60% dos colaboradores pesquisados considera as condições de trabalho satisfatórias.

A proposição 4 foi verificada, pois a relação entre a motivação do colaborador, e a satisfação que advém de diversos fatores ligados intrínseca e extrinsecamente à instituição pública possuem uma ligação íntima. De tal forma, que a administração não pode desprezar tais aspetos, a fim de ver refletida positivamente a atuação dos colaboradores públicos no alcance das metas previamente estabelecidas.

Os colaboradores satisfeitos têm um melhor desempenho, de acordo com o questionário aplicado e com documentos analisados. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

Dos pesquisados, 74,33% pensa que está apto para assumir maiores ou mais responsabilidades; dos inquiridos, 43,28% é avaliado pelo chefe com a classificação de Muito Bom. No entanto, é muito importante a existência de uma avaliação subordinada aos princípios da transparência e imparcialidade que avalie de forma menos subjetiva as contribuições individuais.

As questões provenientes desta pesquisa bem como as suas respostas foram satisfatórias, de acordo com os objetivos gerais e específicos. As proposições e as variáveis dependentes e independentes aos quais se propunha analisar no contexto geral, evidenciaram que a valorização do colaborador no seu ambiente de trabalho é uma fonte de motivação, pois ocasiona ao mesmo tempo, incentivo e espaço para uma melhor qualidade de vida no trabalho, concomitante a isso, um crescimento pessoal e

profissional, proporciona resultados nitidamente expressivos para ele e para a organização na qual está inserido.

Ressalta-se que a percepção obtida através desta pesquisa foi favorável ao desenvolvimento da satisfação e do desempenho dos colaboradores da Administração Pública, por meio do diálogo, da capacitação, da melhoria dos métodos de gestão, da devida interação entre os colaboradores e os diversos níveis hierárquicos, na perspectiva de uma aliança que valorize a realização humana e a consequente melhoria nos serviços prestados aos cidadãos.

Já que a tecnologia e a inovação não devem apenas introduzir alterações e avanços no processo produtivo, mas também na postura dos gestores a todos os níveis, é necessário lançar mão de ferramentas, diagnósticos organizacionais e outros recursos de gestão para procurar um melhor entendimento e, conseqüentemente, melhor gestão dos recursos humanos envolvidos na Administração Pública.

## **9.1. Principais asserções para a Administração Pública**

Para os colaboradores da Administração Pública parece ganhar relevância os seguintes aspectos que constituem fatores motivadores:

- desafios;
- integração;
- oportunidade de desenvolvimento profissional;
- estabilidade;
- benefícios;
- valorização e reconhecimento;
- imagem da instituição;
- visão de futuro;
- salário;
- participação na tomada de decisões (sentimento de ser ouvido pela organização);
- acesso às novas tecnologias.

Os aspetos que contribuem para alguma desmotivação têm a ver com:

- salários baixos;
- falta de desafios;
- pouca oportunidade de desenvolvimento profissional;
- falta de clareza nos critérios utilizados para a Avaliação (feedback);
- falta de valorização e reconhecimento;
- relação com a liderança;
- falta de autonomia;
- falta de visão do todo;
- baixo nível de participação;
- falta de acesso à informação;
- processos internos difíceis/burocracia.

O gestor deve estar atento aos diversos fatores desmotivadores mas também a um conjunto de incentivos para que possa delinear o sistema motivacional dos seus colaboradores. Dos potenciais fatores motivadores, destacam-se:

- **A remuneração e os incentivos financeiros**

Constituem o estímulo mais largamente usado. Embora deva-se salientar que sua utilização possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança (em parte). Porém, de modo algum, o pagamento pode, pura e simplesmente, satisfazer às necessidades sociais e de auto realização.

O aumento do custo de vida registado nos últimos anos reclama por um aumento da base salarial com maior impacto nas categorias profissionais mais baixas, evitando assim o alargamento do fosso entre os diversos níveis e criando um sentimento de maior justiça salarial, para que o colaborador se sinta motivado a contribuir para o desenvolvimento de uma instituição que se quer com alto desempenho e que acompanhe o nível de exigências da sociedade.

Se por um lado a nova legislação optou pelos prêmios para valorizar o desempenho, por outro, este aspeto deve ser gerido com algum cuidado para não gerar um sentimento de injustiça. Assim, os critérios para a sua atribuição devem ser bem elaborados, amplamente discutidos, muito transparentes e rigorosos.

- **A segurança**

A Administração Pública oferece segurança aos seus colaboradores, seja nas formas de assistência médica e medicamentosa ou através de práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Entretanto se os salários oferecidos não forem suficientes para satisfazer as necessidades básicas, a possível estabilidade oferecida não surtirá os efeitos desejados, especialmente nas camadas mais jovens.

A estabilidade constitui um fator de motivação dos funcionários mas pode também funcionar como um fator de acomodação, impedindo a competitividade dos mesmos e conseqüentemente não incentivando um melhor desempenho.

- **O elogio e reconhecimento**

O elogio e o reconhecimento profissional podem estimular o auto respeito, a auto confiança e proporcionar ao colaborador a exploração das suas próprias potencialidades. Apesar da sua importância, continuam sendo, na prática, pouco utilizados como agentes motivadores.

Um elogio do gestor ao seu colaborador, de forma que ele perceba que o crescimento da organização é também o seu próprio crescimento, constitui um incentivo excepcional para que faça um trabalho de alta qualidade. Colaboradores motivados pela competência procuram dominar o processo do trabalho, desenvolvem atividades com vista à resolução de problemas e esforçam-se por ser criativos e inovadores.

- **A Participação**

A participação dos colaboradores no processo da tomada de decisão e na resolução dos problemas do dia-a-dia propicia uma maior integração na organização e aumenta a segurança e auto confiança dos mesmos. Cabe ao gestor facilitar o surgimento deste estímulo, delegando mais, solicitando a contribuição dos colaboradores nos aspetos importantes na vida da organização, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza e o colaborador se sentirá mais valorizado.

- **O Aperfeiçoamento Profissional**

O ser humano geralmente é ávido por novos conhecimentos, além de que a competitividade reinante na sociedade atual obriga a que o colaborador procure o aperfeiçoamento profissional constante, para que não fique desatualizado em função do surgimento de novas técnicas, teorias e preceitos.

- **A Avaliação de desempenho**

Todo o cidadão é colaborador da Administração Pública. Entretanto, como as funções individuais encontram-se diluídas pela organização, em alguns casos, fica muito difícil para o colaborador observar a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos. Assim, cabe ao gestor salientar junto aos seus colaboradores, que por mais que pareça insignificante o trabalho executado, ele é de grande importância para a instituição.

A avaliação constitui uma importante ferramenta de gestão, se obedecer a critérios objetivos e se houver um planeamento por parte de cada unidade organizacional, estabelecendo os objetivos organizacionais e individuais da unidade. O acompanhamento e o *feedback* permanentes fazem parte do processo de avaliação.

## 9.2. Sugestões para futuras pesquisas

Não constituíram objetivo deste trabalho, levantamentos mais abrangentes tendo em conta que a finalidade foi a de verificar a motivação humana e o desempenho, limitando-se à Administração Pública Cabo-verdiana, unidade de estudo.

Partindo-se deste estudo de caso, nada impede que trabalhos posteriores aprofundem e tirem novas ilações que permitirão com certeza melhorar a gestão pública em Cabo Verde. A Gestão dos Recursos Humanos é um tema apaixonante mas também é uma área muito vasta e abrangente, e que por isso pode estimular diversas pesquisas.

A recomendação principal é ir além do que foi colocado anteriormente como limitação do trabalho. Ou seja, considerando a grande dinâmica de mudança do ambiente organizacional e os escassos estudos quanto à gestão de recursos humanos em Cabo Verde, trabalhos futuros poderão ser desenvolvidos para obter dados estatísticos consistentes e mais abrangentes, estudar outros aspetos que não foram explorados neste estudo.

Por outro lado, tendo em conta o processo de mudança em curso, sugere-se que oportunamente outra pesquisa neste âmbito seja realizada na Administração Pública, a título de estudo comparativo dos resultados ora apurados.

Assim, pode-se sugerir um levantamento de abrangência nacional, já que se sabe que Cabo Verde, tal como outros países arquipelágicos e em desenvolvimento, apresentam cenários de grandes contrastes, em que ainda se luta para erradicar o analfabetismo que na verdade diminuiu muito, mas que em contrapartida, despontam novos empreendimentos que apontam para uma nova era e conseqüentemente novos desafios.

Esta pesquisa oferece as limitações para a generalização para outras organizações e ambientes diferentes dos quais foi conduzida. Portanto, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas utilizando um maior número de organizações, podendo

também abranger o sector privado e comparar as práticas de gestão existentes no sector privado e no sector público.

Os dados foram recolhidos com base nas perceções, opiniões e avaliações dos inquiridos. Estudos futuros poderiam empregar um outro tipo de medidas quantitativas e/ou qualitativas para tal mensuração. Seria interessante que trabalhos futuros utilizassem outros métodos complementares de recolha de dados.

### **9.3. Conclusões**

A Gestão de Recursos Humanos, nem sempre teve a importância que hoje se lhe reconhece. Durante bastante tempo foi relegada para o segundo plano. No entanto, é evidente que constitui o principal recurso de qualquer organização, contribuindo para o sucesso da missão de qualquer organização pública, neste caso, que consiste na prestação de serviços à sociedade com qualidade e eficiência. Por isso é imprescindível que esse importante recurso deixe de ser gerido de forma administrativa e passe a ser gerido de forma estratégica e isso passa pela integração da política de Recursos Humanos na política organizacional.

O crescimento de qualquer organização está intimamente relacionado com a evolução de suas componentes de trabalho, sendo necessária a valorização do potencial humano, pois os colaboradores são agentes dinâmicos de transformação dentro dos sectores onde atuam e contribuem para o crescimento organizacional. A AP terá que valorizar mais o seu capital humano, pois só gerindo bem esse capital intelectual ganhará o comprometimento e empenhamento dos seus colaboradores.

A AP pode implementar medidas que contribuam de forma significativa para elevar o comprometimento profissional dos seus colaboradores, nomeadamente:

- objetivos e metas claras;
- metas compartilhadas;

- comunicação interna eficaz;
- recrutamento baseado em competências;
- sentido de pertença;
- reconhecimento;
- remuneração adequada;
- coerência entre o discurso e a prática de gestão;
- liderança baseada no diálogo construtivo;
- qualidade no relacionamento entre chefias e colaboradores;
- *feedback* construtivo;
- motivação permanente;
- estrutura organizacional adequada;
- condições de trabalho;
- valorização dos colaboradores;
- satisfação das aspirações de desenvolvimento profissional;
- segurança e estabilidade.

Comprometer as pessoas com os objetivos e metas da organização requer alguns incentivos que ajudam na formação desta performance de colaborador comprometido. Os motivos que podem influenciar o comprometimento do indivíduo, podem ser fatores externos ao trabalho ou não. Fora do trabalho o comprometimento pode ser influenciado pela família, pela religião, pelos partidos políticos ou outros.

Construir uma visão holística e compartilhada estimula o compromisso com os objetivos de longo prazo. Torna-se necessário trabalhar a cultura da organização no sentido de mudar de uma base de comando e controlo para uma gestão participativa. Tratando-se de uma organização pública, o aspeto da visão de futuro da organização na sua totalidade é dificultado pela frequente descontinuidade administrativa. Os altos dirigentes das entidades públicas normalmente são substituídos a cada novo ciclo eleitoral, o que dificulta a continuidade de medidas e um novo recomeço muitas vezes

sem se levar em consideração que as boas políticas e boas práticas devem ser prosseguidas.

Um colaborador comprometido com o seu trabalho valoriza o que faz, preocupa-se com os resultados e tem um melhor desempenho. Para isso, é essencial criar oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira, reconhecimento, capacitação para a aquisição de novos conhecimentos, de modo a envolver-se mais com o trabalho e comprometer-se mais com a organização.

Como alternativas para tornar o comprometimento satisfatório tanto para a AP quanto para seus colaboradores sugere-se: recompensar os colaboradores pelo desempenho; descobrir como os colaboradores se sentem com relação a fatores como lealdade, envolvimento e comprometimento, e encontrar formas de retenção dos mesmos, de modo a tirar o melhor proveito do seu desempenho para o progresso da organização. A compatibilidade das metas individuais com as organizacionais incentivará os colaboradores a baixar os índices de rotatividade e absenteísmo e conseqüentemente a contribuir com uma maior produtividade.

Produtos, processos e sistemas são sobretudo obras de pessoas, logo, dependem da disposição destas para funcionar adequadamente. A Administração Pública tem que estimular nos seus colaboradores, comportamentos e atitudes que agregam valor, bem como incentivar a implementação de programas voltados à qualidade na organização, com o objetivo de ganhar a batalha da eficiência e da produtividade.

Na atualidade, com base numa liderança transformadora, o papel da gestão tornou-se abrangente e isto permite tirar maior proveito da energia individual, que cria sinergias, fortalece a capacidade de gestão e se dissemina pelas organizações com as quais o indivíduo interage. A força propulsora deve ser a busca do propósito compartilhado, baseado no qual todos possam transformar ideias em ações, e estas em resultados, fazendo com que o líder seja responsável por implementar e motivar a procura por transformações.

É evidente que a valorização do trabalho do colaborador é uma fonte de motivação, pois proporciona ao mesmo, incentivo e espaço para uma melhor qualidade de vida no trabalho e crescimento pessoal e profissional, o que origina resultados expressivos quer para si próprio quer para a organização. Para estimular a motivação não basta o uso de palavras, é necessário sim, criar condições que mobilizem o colaborador como pessoa, como realizador, como ser responsável, como ser social produtivo.

Por isso é necessário que a Administração Pública valorize as relações afetivas e emocionais de seus colaboradores, através da comunicação, motivação, e das relações interpessoais. Assim, a harmonização nas relações de trabalho, a valorização do conhecimento de todos os que compõem a equipa, a escuta dos seus anseios e propostas de soluções para seus problemas e da instituição, poderão ser elementos essenciais na edificação de uma nova forma de trabalhar.

A gestão de Recursos Humanos no setor público vem adotando um estilo de gestão semelhante ao aplicado no setor privado, focado na qualidade, com maior espírito de cooperação e uma maior orientação para os resultados e para as necessidades do cidadão.

No entanto, ainda falta um longo caminho em relação ao dinamismo e às rápidas mudanças que são observadas na gestão das empresas privadas, como por exemplo, a introdução de práticas como remuneração por habilidades, avaliações de desempenho a 360 graus, formação e gestão de equipas, gestão por competências. O setor público vem incorporando princípios de eficiência, descentralização e busca da excelência na prestação do serviço público procurando um desempenho organizacional mais eficaz e um novo modelo de Administração Pública, mais moderna, mais flexível, mas também mais humanizada. Coexistem ainda todavia, práticas modernas de gestão de RH paralelamente a práticas antigas que não se mudou, que se regem por normas rígidas e que não se adequam à nova gestão que se pretende.

A remuneração na AP é estruturada de forma tradicional, sendo o critério principal para a definição do salário, o cargo ocupado, o tempo de serviço, o grau de complexidade e responsabilidade, não existindo uma política de remuneração por desempenho, meta ou produtividade individual ou de grupo ou ainda por competência.

Com alguma regularidade faz-se o reajuste salarial tendo como base a taxa de inflação, e há um incremento na remuneração quando o colaborador é promovido, o que gera apenas uma mudança na faixa salarial. De modo geral, o aumento da remuneração do colaborador está atrelado ao tempo de permanência na organização.

O processo de recrutamento melhorou consideravelmente nos últimos anos. Quando uma vaga é aberta, além da divulgação através da imprensa oficial do Estado, também é amplamente divulgado em jornais, e é disponibilizado na *Internet* e em *Sites* específicos tanto da DGAP como dos respectivos Ministérios, o que aumenta a amplitude de divulgação do processo de seleção e, conseqüentemente, a quantidade de candidatos, proporcionando desta maneira, melhor oportunidade de acertar na escolha do candidato em relação às exigências do cargo, bem como maior justiça em relação aos potenciais candidatos.

O processo de seleção ocorre através de concurso público com avaliação curricular, provas de conhecimento e algumas vezes entrevistas. É uma forma democrática, porém, pouco efetiva em relação às características comportamentais, como trabalho em equipa, iniciativa, liderança, valores e comprometimento. Outro ponto deficiente no processo de seleção é que, muitas vezes, devido à grande demanda de emprego público, são admitidas pessoas com expectativas maiores do que o cargo pode oferecer. Isto acontece porque na seleção através de concursos públicos são escolhidos os candidatos que tiverem melhor desempenho nas provas, melhor currículo e não os mais adequados ao cargo a ser preenchido, contrariando o princípio de que o processo de seleção é um momento crucial para a organização selecionar as pessoas que querem comprometer-se com a organização. Essas pessoas com uma expectativa elevada e muitas vezes com

habilitações académicas acima das exigências do cargo rapidamente se sentem subaproveitadas e se desmotivam.

A AP apresenta alguma desfasagem no planeamento dos recursos humanos devido principalmente à aposentação dos mesmos uma vez que não existe uma preparação prévia e adequada para suprir essa necessidade de forma rápida. De realçar que essa é uma característica típica do setor público.

Por outro lado, a AP reserva um percentual pouco relevante dos seus recursos orçamentais para as práticas de treinamento e desenvolvimento. A capacitação dos colaboradores acontece de forma esporádica e muitas vezes são realizadas ações conforme vão surgindo as necessidades, ou então de acordo com as ofertas de formação, infringindo assim o preceito de que o treinamento deve ser uma ação organizacional planeada de modo sistemático e de que o desenvolvimento consiste numa série de atividades organizadas, a fim de conduzir a mudanças comportamentais.

Estão em curso várias reformas, cujo objetivo é melhorar o desempenho da AP, o que passa necessariamente pelo melhor desempenho dos colaboradores, pelo que é primordial capacitar, comunicar mais, estimular as melhores práticas e incentivar o comprometimento dos colaboradores. No entanto, verifica-se ainda um desfasamento entre as políticas de gestão na AP definidas nos documentos estratégicos e na legislação recente com a prática de gestão verificada no dia-a-dia.

Boas práticas de gestão de RH podem melhorar o desempenho organizacional das seguintes formas:

- aumento da motivação e do comprometimento;
- desenvolvimento de competências e habilidades;
- ampliação das responsabilidades atribuídas aos colaboradores de forma que eles possam utilizar plenamente suas competências e habilidades.

Pode-se afirmar que existe uma grande possibilidade da Administração Pública conseguir o melhor desempenho dos seus colaboradores, tendo em conta que parte significativa dos fatores motivacionais, como comunicação, treinamento e reconhecimento, são de aplicação simples e imediata pela organização, de modo a compatibilizar motivação e desempenho profissional, conforme evidenciou a presente pesquisa.

Por exemplo, para aplicar rapidamente algumas ações motivacionais, pode-se iniciar pela mudança de postura das lideranças em relação à intensificação e adequação dos métodos de comunicação interna. Outra sugestão seria adotar uma escala planeada de treinamento para todos os membros da organização, a começar pelos gestores dos diversos níveis, conforme as necessidades específicas, dentro de um cronograma de treinamento pré-estabelecido e atendendo às necessidades tanto organizacionais como individuais.

Assim, para se obter colaboradores motivados dispostos a contribuir para o desenvolvimento organizacional e exercer a sua atividade de maneira efetiva é necessário ter gestores capacitados e motivados, pois trabalham sobre forte pressão, com prazos e metas. Gestores insatisfeitos ou mal qualificados para o desempenho da sua atividade desmotivam toda a equipa e não contribuem para o crescimento da organização.

Do que ficou dito, pode-se depreender que não existe uma fórmula ideal para o uso da motivação humana. Existem sim resultados de pesquisas, que originaram teorias, as quais hoje servem de base para uma adaptação dentro de cada realidade e atendendo às características individuais de cada colaborador.

A motivação não pode ser imposta mas sim estimulada. Ela surge dentro das pessoas e por esta razão o colaborador tem que querer ser motivado, cabendo ao serviço público oferecer os incentivos necessários para o êxito deste processo motivador, seja através de promoções, de meios monetários, ou outros. Os salários e as condições de trabalho não são os maiores responsáveis pela baixa performance, mas sim outros fatores.

Assim, recomenda-se que, para um trabalho motivacional mais direcionado, no qual as estratégias pretendam atingir diretamente as necessidades de um grupo ou indivíduo, é necessário um estudo mais aprofundado de casos específicos, em situações particulares de trabalho, conforme sugerem alguns autores que tratam deste assunto. Deste modo, através de pesquisas e estudos, pode-se estabelecer as necessidades de determinado indivíduo ou grupo de trabalho bem como o nível que cada uma delas ocupa no processo de hierarquização.

Os gestores de recursos humanos têm um grande desafio: lidar com os novos recursos humanos deste mundo globalizado. Este é um desafio de todos os profissionais que atuam em qualquer organização, de todos aqueles que têm colaboradores, ou então mantêm intenso relacionamento funcional com equipes de trabalho.

Conclui-se a presente pesquisa reafirmando que é relevante que os gestores incentivem mudanças de atitude e comportamento em relação à motivação, ao comprometimento e ao desempenho profissional, nas pessoas sob sua direção. Mesmo que pequenas, essas mudanças terão impacto positivo na motivação e qualidade de vida dos colaboradores e, conseqüentemente refletirão na excelência do serviço prestado ao cidadão.

## **BIBLIOGRAFIA**



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. S. - *Inequality in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: Vol. 2, 267–299. New York: Academic Press. 1965. ISBN 978-94-017-9002-4.

ALDERFER, Clayton P. - *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance*. Volume 4, issue 2, pp. 142–175. 1969. ISBN: 978-1-62808-817-5.

ALLEN, N.J.; MEYER, I.P. - *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 91, 1-18. 1990. ISSN1467-8543

ALMEIDA, M.I.R.; TEIXEIRA, M.L.M.; MARTINELLI, D.P. - *Por que administrar estrategicamente recursos humanos*. *Revista de Administração de Empresas*, v.3, n.2, p. 12-24. 1993. ISSN 0034-7590.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez - *Fundamento de Ética Empresarial e Económica*. São Paulo: Atlas, 2001. ISBN 85-85580-70-4.

BANCO MUNDIAL - *Cabo Verde: Melhorando o desempenho do Estado*. *Governança e Gestão Pública*, Março, 2012. ISSN 1809-8185.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker - *Motivação nas Organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 54 - 214 p. 2006. ISBN 8522416192.

BILHIM, João Abreu de Faria - *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, 4ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 113-321. 2009. ISBN 978-989-646-086-0.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; BLOODGOOD, J. M. - *Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations*. *NY: Academy of Management Review*, 27 (4), 505 - 522. 2002. ISSN: 2014-3214.

BOURANTAS, D.; N. Papalexandris - *Variables Affecting Organization Commitment*. *Journal of Managerial Psychology*, 7 (1), 3-10. 1992. ISSN: 1096-7494.

- BRUM, Analisa de Medeiros - *Um Olhar sobre o Marketing Interno*. 3. ed. Porto Alegre: L & PM, 160 p. 2003.
- CABO VERDE - *Constituição da República – 2ª Revisão Ordinária*. Praia, 2010.
- CABO VERDE - *Agenda da Reforma do Estado*. Praia, 2009. Acessível na UCRE.
- CABO VERDE - *Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública*. Praia, 2007. Acessível na DGAP.
- CABO VERDE - *Comissão de Qualificação dos Recursos Humanos da Administração Pública*. Praia, 2007. Acessível na DGAP.
- CABO VERDE - *Relatório da Auditoria Institucional: Caracterização da Administração Pública Central Directa e Indirecta*. Praia, 2007. Acessível na UCRE.
- CABO VERDE - *As Grandes Opções do Plano: Uma Agenda Estratégica*. Praia, 2002. Acessível na UCRE.
- CAETANO, António; VALA, Jorge - *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH, 2007. ISBN 978-972-8871-15-4
- CALDWELL, D.; Chatman, J.; O'Reilly, C. - *Building organizational commitment: A multifirm study*. Journal of Occupational Psychology, 63, 245-261. 1990.
- CALDWELL, D.; O'Reilly, C. - *Measuring person-job fit with a profile comparison process*. Journal of Applied Psychology, 75, 649-657. 1990. ISSN 2249-6920.
- CARLOTTO, M. S.; Gobbi, M. D. - *Síndrome de Burnout: Um problema do indivíduo ou do contexto de trabalho?* Alethéia, 10, 77 -114. 1999. ISSN 1413-0394.
- CASADO, Tânia, - *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente. 2002. ISBN 8573123664 9788573123661.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia [et.al.] - *Liderança e Motivação*. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. ISBN 978-85-225-0733-7.
- CHIAVENATO, Idalberto - *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson Learning. p. 63. 2004. ISBN 9788520437605.
- CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA, Neto; Cerqueira, Edgard Pereira de - *Administração Estratégica: em busca do desempenho superior. Uma abordagem além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva. 2003. ISBN 85 85447 59 1.

- CHIAVENATO, Idalberto - *Recursos humanos*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2000. ISBN 85-224-3432-8.
- CHIAVENATO, Idalberto - *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 189 - 413. 1999. ISBN 85-352-0427-x.
- CHIAVENATO, Idalberto - *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, p. 101 - 148. 1998. ISBN 9788520428238.
- CHIAVENATO, Idalberto - *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas. 1995. ISBN 85-224-1062-3.
- CODA, Roberto - *Pesquisa de Clima Organizacional: Uma contribuição metodológica*. Tese de Livre Docência. Departamento de Administração FEA/USP, São Paulo, 2002.
- CODA, Roberto - *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2ª ed. S. Paulo: Atlas, 2002. ISSN 1676 – 1901.
- COHEN, J. - *A power primer*. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159. 1992. ISSN 0033-2909.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.-M.; MORROW, Paula C. - *Organizational and client commitment among contracted employees*. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3). pp. 416-431. 2006. ISSN 1095-9084.
- COYLE-SHAPIRO, J. A.-M. - *A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946. 2002. ISSN 1099-1379.
- CUNHA, Miguel Pina et al. - *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª ed. Lisboa: RH, 2006. ISBN 978-972-8871-16-1
- CURRY, J. P.; [et.al] - *On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment*. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858. 1986.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. - *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. São Paulo: Pioneira TL. 1992.
- DOMÊNICO, S.M.R. - *O papel da Administração de Recursos Humanos na Qualidade Total: Um estudo exploratório em empresas do segmento de tintas com certificado ISO*

90030. Dissertação de Mestrado, USP. Faculdade de Economia, Administração e contabilidade. São Paulo, 1996.
- DRUCKER, Peter - *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1986. ISBN: 8522100853\_x000D.
- DRUCKER, Peter - *The New Society*. 1950. Tradução brasileira: A Nova Sociedade, Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.
- DUNHAM, R.B., Grube, J.A.; Castaneda, M.B. - *Organizational commitment: the utility of an integrative definition*. 79, 370-380. 1994. ISSN: 0018-7267.
- ECO, Umberto - *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*. 14ª ed., Lisboa: Presença, 235. 2008. ISBN 978-972-23-1351-3.
- EISENBERGER, R.; FASOLO, P.M.; DAVIS-LAMASTRO, V. - *Effects of perceived organizational support on employee diligence, innovation, and commitment*. Journal of Applied Psychology, 53, 51-59. 1990.
- EISENBERGER, R.; [et. Al.] - *Perceived Organizational Support*. Journal of Applied Psychology. 71, 500-507. 1986.
- FISCHER, A. L. - *A constituição do modelo competitivo de gestão de Pessoas no Brasil. Um estudo sobre empresas consideradas exemplares*. Tese de Doutorado. USP. Faculdade de Economia, Administração e contabilidade. São Paulo. 1998.
- FORTIN, M. F. - *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Lusociência, Loures. Acedido a 16 de Janeiro de 2010 em: <http://hospitalizacao.no.sapo.pt/Glossario.htm>. 1999.
- FREITAS, Maria Ester de - *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 5ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 97 - 180 p. 2006. ISBN: 978-85-225-0282-0.
- GADE, Christiane - *Psicologia do Consumidor e da Propaganda*. ed. rev. e ampl. São Paulo: EPU. 269 p. 2003. ISBN 8512604905.
- GAERTNER, K.N.; NOLLEN, S.D. - *Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization*. Human Relations, 42 (11): 975-991. 1989. ISBN-13: 9780521428668
- GIBSON, James L. - *Organizações, Comportamentos, Estruturas e Processos*. Mcgraw-Hill, S. Paulo, 91-194. 2006. ISBN: 9788586804618.

- GOULET, L.R.; FRANK, M.L., - *Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit*. Public Personnel Management, Vol. 31, No. 2, pp. 201-210. 2002.
- GRAMIGNA, Maria Rita - *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Makro Books, p. 161. 2002. ISBN 978857605141.
- GLISSON, C.; Durick, M. - *Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations*. Administrative Science Quarterly, 33(1), 61–81. 1988.
- HACKMAN, J.R., Oldham, G.R. - *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1980.
- IVERSON, RD - *Employee acceptance of organisational change: the role of organisational commitment*. The International Journal of Human Resource Management, vol. 7, no. 1, pp. 122-49.1996. ISSN: 1038-4111.
- JIMÉNEZ, Alfonso - *Ética y Gestión de Personas*. I: Melé Carné, Doménech (Coord.). Raíces Éticas Del liderazgo. Barañáin: Ediciones Universidad de Navarra. 2000.
- KATZ, D., & Kahn, R. L. - *The social psychology of organizations* 2ª ed. New York: Wiley. 1978.
- KATZELL, R. A.; Thompson, D. E. - *Work motivation: theory and practice*. American Psychologist, v. 45, n. 2, p. 144-153. 1990.
- KONDO, Yoshio - *Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento*. São Paulo: Gente. 4, 13, 103, 214 p. 1994. ISBN: 85-7312-005-3.
- KUBO, I., & Saka, A. - *An inquiry into the motivations of knowledge workers in the Japanese financial industry*. Journal of Knowledge Management, 6 (3), 262-271. 2002. ISSN 1367-3270.
- LAWLER, E.E. - *Pay and Organization Development*. Reading, MA: Addison Wesley. 1981.
- LEGGE, K. - *HRM: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Business. 1995.
- LOCKE, E.A. - *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally. 1976.

- LUMERTZ, Clovis - *Seminário avançado: liderança de resultados*. Porto Alegre: Allcon, 2001.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. - *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3ª.ed. São Paulo, Atlas. 1996. ISBN: 9788522451524.
- MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva - *Técnica de pesquisa*. 2ª ed., São Paulo: Atlas p. 26-88. 1990. ISBN 85-224-3397-6.
- MATTAR, F. N. - *Pesquisa de marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas. 1996. ISBN 8522408998.
- MCGREGOR, D. O. - *O lado humano da empresa*. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed.São Paulo: Martins Fontes.1999. ISBN: 85-336-0045-3.
- MANVILLE, B.; Ober, J. - *Beyond empowerment: Building a company of citizens*. Harvard Business Review, 48–53. 2003.
- MASLOW, Abraham - *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2000. ISBN, 8573032235.
- MASLOW, A. H. - *Motivation and Personality*: NY: Harper. 1954.
- MATHIEU, J.; ZAJAC, D. - *A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin 108(2): 171–94. 1990.
- MEYER, J.P.; Smith C.A. - *HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model*. Canadian Journal of Administrative Sciences, 17, 4, 319-33. (2000).
- MEYER, J.; N Allen - *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, Ca: Sage. 1997. ISBN 0-7619-0104-3.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. - *Designing strategic human resources systems*. Organizational Dynamics, 13: 36-52. 1984.
- MORRIS, I.; SHERMAN, J.D. - *Generalizability of an organizational commitment model*. Academy of Management Journal, 24, 512-526. 1981.
- MOWDAY, R. T.; Porter, L. W.; Steers, R. M. - *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

- MOWDAY, R. T. - *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*. Human Resource Management Review, v. 8, n. 4, p. 387-401. 1998.
- MURRELL, Hywel. - *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Zahar. 1977.
- NEVES, Arminda - *Modelos emergentes de organização na Administração Pública*. IX Encontro Nacional de SIOT – Globalização e Competitividade – Novos Cenários para o Trabalho, Lisboa. 2001.
- PNUD - *Relatório do Desenvolvimento Humano 2013*. Communications Development Incorporated, Washington DC, 2012.
- POLIT, D. F.; Hungler, B. P. - *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. 3ª. ed., Porto Alegre, Artes Médicas, p. 391. 1995.
- PORTER, M. E. - *Estratégias competitiva*. Rio de Janeiro, Campus. 1991.
- PORTER, M. E. *Towards a dynamic theory of strategy*. Strategic Management Journal, v.12, p. 95-117. 1991.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. - *Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações*. Revista de Administração Contemporânea – RAC. v. 9, n.1, p.35-52, Jan./Mar. 2005. ISSN 1982-7849.
- PORTO, Olívia - *Psicopedagogia Institucional: teoria e prática e assessoramento Psicopedagógico*. Rio de Janeiro: Wak, 2005. P. 26. 2005.
- PREMACK, S.L.; J.P. Wanous. - *A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments*. Journal of Applied Psychology. 70 (4): 706-719. 1985.
- REIS Felipa - *Recrutamento, Selecção e Integração*. Lisboa: RH, Lda. 2010. ISBN: 9789728871314.
- RHOADES, L, & Eisenberger, R. - *Perceived organizational support: A review of the literature*. Journal of Applied Psychology, 87, 698-714. 2002. ISSN 0021-9010.
- ROBBINS, Stephen Paul - *Comportamento Organizacional*. 11ª ed., São Paulo, Prentice Hall. 142 - 404. 2005. ISBN: 978-85-334-1601-7.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamiento Organizacional*. 10ª. Edición, México: Prentice Hall-Pearson. 2004. ISBN 013600717-1.

- ROBBINS, S. *Organizational Behavior*. 9 ed. New Jersey: Prentice Hall Inc., 2009.
- RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez Y. (2002). *Gestão Empresarial: organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark: Petrobrás. 2001.
- SCHEIN, Edgar H. - *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 191 p. 2001. ISBN 8503007029.
- SCHWARZWALD, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. - *A field study of employees: attitudes and behaviors after promotion decisions*. *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514. 1992.
- SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - *Estudo sobre o Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública*. Praia, Cabo Verde. 2006.
- SEKARAN, Uma - *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*. 4th edition, New York: John Wiley & Sons. 2003. ISBN: 978-0-471-20366-7.
- SPECTOR, P. E. - *Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work*. *Human Relations*, 39, 1005–1016. 1986.
- STEERS, R.M. - *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc. 1977.
- STEWART, Thomas A. - *A Riqueza do Conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2002. ISBN: 85-352-0999-9.
- STEWART, T. A. - *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus. p. 53. 1998. ISBN: 85-352-0247-1.
- SIQUEIRA, M. M. M. - *Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo*. *Revista de administração contemporânea*, Rio de Janeiro, v.7, p. 165-185. 2003. ISSN 1982-7849. Acedido em Janeiro de 2015. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000500009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500009).
- TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane - *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador*. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./nov./dez. 2003. ISSN 1982-7849.

- TAMAYO, Álvaro - *Hierarquia de valores transculturais e brasileiros*. Brasília: Psicologia - Teoria e Pesquisa, v. 10, n. 2, p. 269-285, mai./ago. p. 272. 1994. ISSN 0102-3772.
- TAMAYO, Álvaro; SCHSWARTZ, S. H. - *Estrutura motivacional dos valores humanos*. Brasília: Psicologia - Teoria e Pesquisa, v. 9, n. 2, p. 329-348, mai./ago. p. 48. 1993. ISSN 0102-3772.
- TANNENBAUM, S. I.; [et. al] - *Meeting trainees, expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation*. Journal of Applied Psychology, 76, 759-769. 1991.
- VERCHAI, J. K.; LANER, A. S. - *Comportamento de Cidadania Organizacional: Uma Análise das Publicações do Journal of Applied Psychology*. Anais. XXXII Encontro da ANPAD – EnANPAD, Rio de Janeiro. 2008.
- VROOM, Victor H. - *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 21 - 274 p. 2000.
- VROOM, Victor H. - *Leadership and the decision-making process*. Organizational Dynamics, Vol. 28 nº 4, 82-94. 2000.
- WOOD JR, T. - *Mudança organizacional e transformação da função de recursos Humanos*. in Wood Jr, T. (coord.), Mudança Organizacional. São Paulo, Ed. Atlas. 1995.
- ZEFFANE, R. *Patterns of Public and Private sector employees*. Human Relations, vol. 47, no. 6, pp. 977-1010. 1994.

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

- ABBOUD, Miguel - *Motivação e satisfação no trabalho: uma análise da teoria e suas implicações para a gerência*. 186f. Dissertação de Mestrado em Administração São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- ADAMS, G. A.; KING, L. A.; KING, D. W. - *Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 81, 411-420. 1996.

- ALBUQUERQUE, L. - *O papel estratégico de Recursos Humanos*. Tese de Livre docência. Fea-USP. 1987.
- ALLEN, Cliff; Kania, Deborah e Yaeckel, Beth - *One-to-One*. Web Marketing - Build a Relationship Marketing Strategy One Customer at a Time. JohnWiley & Sons. 2001. ISBN 0471013714, 9780471013716.
- ALMEIDA, Paulo Pereira de; Rebelo Glória - *A era da competência: um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho*. 1ª ed. Lisboa : RH, 2004. 296 p : ISBN 972-8871-02-3.
- ALMEIDA, V. - *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas, 2003. ISBN: 978-9728472436.
- ALVES, Maria da Piedade - *Avaliação e Qualidade nas Organizações*. 2ª Edição, Lisboa: Escolar, 70-108. 2009. ISBN 9789725922583.
- ANTÓNIO, Nelson Santos. TEIXEIRA, António - *Gestão da Qualidade: de Deming ao Modelo de Excelência de EFQM*. Lisboa: Sílabo Lda, 71-107. 2009. ISBN 8571932166.
- ANTÓNIO, Nelson Santos - *Qualidade Teoria e Prática*. Lisboa: Sílabo, 65-85. 1988.
- ARAÚJO, Jorge, Henriques, Mário, - *Dirigir equipas, melhorar competências*. 2ª ed., Teamwork, Edições, Porto. 2005. ISBN: ISBN 972-8102-16-X.
- ANDERSON, Paul; ROSENBERG, Art. - *The digital call center: gateway to technical intimacy*. Houston: Doyle Publishing Company, Inc., 1999. ISBN 9780965335911.
- ARMSTRONG, Michael - *Handbook of Personnel Management Practices*. London: Kogan Page. 1995. ISBN 978 0 7494 5242 1.
- ARMSTRONG, Michael - *Personnel and Bottom Line*. Londres: Institute of Personnel Management. 1989. ISBN: 0-85292-421-6.
- ARTHUR, Jeffrey - *Effects of Human Resource Systems on Performance and Turnover*. Academy of Management Journal, 37(3), 670-688. 1994. ISBN 0-534-20934-3.
- ATKINSON, Anthony A., Waterhouse; John H. & Wells - *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*. Sloan Management Review, Spring, 17-37. 1997.
- AZEVEDO, Carlos A. Moreira; AZEVEDO, Ana Gonçalves de - *Metodologia Científica: contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos*. 5.ª ed.. Porto: C. Azevedo, 2000. ISBN- 972-9114-15-3.

- BARBOSA, Maria de Fátima N. - *Introdução ao marketing para empresa de pequeno porte*. Disponível em: [www.eumed.net](http://www.eumed.net). Acesso em: 7 set. 2012.
- BARBOSA, Livia - *Igualdade e meritocracia: a ética no desempenho nas sociedades modernas*. – Reimpressão – Rio de Janeiro: FGV. 2006. ISBN 85-225-0294-3.
- BARROS, Adail Jesus de Paes - *Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica*. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 122 p. 2000.
- BATEMAN, Thomas S.- B328. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998. ISBN 85 224 1923 X.
- BATEMAN, T. S.; STRASSER, S. - *A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment*. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112. 1984.
- BANCALEIRO, José - *Medir o Capitalismo Humano: o Scorecard de Recursos Humanos*. Pessoal. nº 24 - série II - Ano 3 (Ag. - Set). 2002. Disponível em [www.rhonline.pt](http://www.rhonline.pt).
- BARAÑANO, Ana Maria - *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio a Realização de Trabalho de Investigação*. Lisboa: Sílabo, 35-157. 2008.
- BAYAD, Mohamed, [et. al.] - *Paradoxe et Spécificités des Problématiques de Gestion des Ressources Humaines en Petites e Moyennes Enterprises*. *Gestion* 2000, 95-108. 1995.
- BECKER, Brian - *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard*. Elsevier/Campus. Rio de Janeiro. 2003. ISBN : 0-7623-0368-9.
- BECKER, B. & HUSELID, M.A. - *High-performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 16: 53-101. Greenwich, CT: JAI Press. 1998.
- BECKER, B; HUSELID, M. A. - *The Executive Handbook on compensation: Linking Strategic Rewards to Business Performance*. Editora Simonand Schuster. 1998.
- BEER, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R., Mills, D. Quinn & Walton, Richard E. - *Managing Human Assets*. New York, The Free Press. 1984.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker - *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, p. 290. 2008. ISBN 852240370-7.

- BERGAMINI, Cecília Whitaker - *Psicologia aplicada à administração de empresas*. São Paulo: Atlas. 1996.
- BERGAMINI, Cecília whitaker - *Motivação nas organizações*. 4ª Edição, S. Paulo: Atlas, 19-23. 1997.
- BERGAMINI, Cecília W. - *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker - *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker - *Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, abr./jun. 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. - *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pioneira. 1990.
- BERGAMINI, C. W. - *Objetivos motivacionais e estilos de comportamento*. Revista de Administração, v. 13, n. 1, p. 11-32. S. Paulo. 1978.
- BELL, Judit - *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva, 1997.
- BENDELL, Tony; BOULTER, Louise - *Benchmarking: Para Uma Vantagem Competitiva*. Edições Cetop, Lisboa. 1993.
- BENEDITCH, James L., Buono, Anthony F. - *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BERK, Joseph - *Administração da Qualidade Total*. Rio de Janeiro: IBASA, 2002.
- BERNOUX, Philippe - *La sociologie des Organizations*. Paris: Éditions du seuil, 20. 1985. ISBN : 202023632X.
- BETTINGNIES H. C. - *Japanese Organizational Behavior: A Psychological Approach*. in Graves, D. (ed), 10-26. 1973.
- BLANCHARD Ken, *Um Nível Superior de Liderança*. 2ª Ed., Lisboa: Actual 33-78. 2007.
- BLANCHARD, Ken - *Liderança de Alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BLANCHARD, Ken - *Forward: The heart of servant-leadership*. In L. C. Spears and M. New York. 2002. ISBN-10: 0471411620.

- BLANCHARD Ken, Waghorn Terry, Ballard Jim - *Missão Possível* - tradução de Maria Cláudia Ribeiro Ratto; Revisão Técnica Petros Katalifós – São Paulo: Makron Books, 119-153. 1997.
- BRAGA, Carlos Patrício - *Os sistemas de Informação para Gestão de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: Universidade Lusíada, 2004.
- BLISS, Edwin - *Como conseguir que as coisas sejam feitas*. Rio de Janeiro: Record. 1997. ISBN, 8501022756.
- BOLTON, Robert & Gold, Jeffrey - *Career Management: Matching the Needs of Individuals with the Needs of Organization*. Reino Unido: Personnel Review, 23(1), 6-24. 1994.
- BOUDREAU, John W. - *Utility Analysis in Human Resource Management Decision*. in M.D. Dunette & L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.2, Palo Alto, CA, Consulting Psychology Press, 621-749. 1991.
- BOWEN, David E.; LAWLER, Edward E. - *Empowering Service Employees*. Sloan Management Review, Spring, 73-84. 1995. ISSN: 0092-0703.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. - *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira. 1992. 305 p. ISBN 9788522111930.
- BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie - *O guia dos gurus*. Rio de Janeiro: Campus. 1999. ISBN: 8535204164.
- BREWSTER, Chris - *The Integration of Human Resource Management and Corporate Strategy*. in C. Brewster & Hegewish (eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse/Cranfield Survey*, London, Routledge, 22-36. 1994.
- BREWSTER, Chris; HEGEWISH, Ariane; MAYNE, Lesley - *Flexible working Practices: The Controversy and the Evidence*. in C. Brewster & Hegewish (eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse/Cranfield Survey*, London: Routledge, 167-195. 1994.
- BREWSTER, Chris [et. al.] - *Employee Communication and Participation*. in C. Brewster & Hegewish (eds.), *Policy and Practice in European Human Resource*

Management, The Price Waterhouse/Cranfield Survey, London: Routledge, 154-170. 1994.

BREWSTER, Chris; MAYNE, Lesley; TREGASKIS, Olga - *Flexible Working in Europe*. Journal of World Business, 32(2), 133-250. Indiana. 1994.

BREWSTER, Chris; SODESTROM, Magnus - *Human resources and Line Management*. in Brewster, C. & Hegewich, A (eds.), Policy and Practice in European Human Resource Management, The Price waterhouse/Cranfield Survey, London: Routledge, 107-121. 1994.

BRILLMAN, Jean - *As melhores Práticas de Gestão*. No Centro do Desempenho, Tradução de Estevão de Moura, Lisboa: Sílabo, 413. 2000.

BROOKE, P. P. [et.al.] - *Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment*. Journal of Applied Psychology, 73(2), 139-146. 1988.

BROWN, U. J.; GAYLOR, K. P. - *Organizational commitment in higher education*. Unpublished Manuscript, Jackson: Jackson State University, MS. 2002.

BRYMAN; CRAMER - *Análise de Dados em Ciências Sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta 34. 1992.

BUENO, Marcos - *As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow*. Revista do Centro de Ensino Superior de Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente. São Paulo: Padrão. 2007.

BURGESS, Robert G. - *A Pesquisa de Terreno, uma introdução*. Oeiras: Celta, 1997. ISBN 972-8027-43-5.

BURSTEIN, George - *Enhancing the Quality of Work Life*. in J. W. Newstrom & K. Davis (eds.), Organizational Behaviour, McGraw-Hill International Editions. Management Series, 382-392. 1987.

BUTLER, John E.; FERRIS, Gerald R.; NAPIER, Nancy K. - *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co, 210. 1991.

CABO VERDE - *Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Administração Pública*. Praia: Imprensa Nacional, 2012.

- CABO VERDE - *Reforma do Estado, Elementos para a GRH na A.P: Subsídios para o desenho e implementação de um sistema de G&D de RH na Administração Pública*. 2009. Acessível na UCRE.
- CABO VERDE - *Gestão Estratégica dos Recursos Humanos da Administração Pública de Cabo Verde: Plano Estratégico de Formação*. 2005. Acessível na DGAP.
- CABRAL-CARDOSO, C. - *A igualdade de oportunidades entre homens e mulheres em contexto empresarial*. Braga: Universidade do Minho. 2003.
- CABRAL-CARDOSO, C. - *Gestão de recursos humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: Perspectivas e prospectivas*, pp. 225-249. Lisboa: Dom Quixote, 2000.
- CABRAL, Francisco Sarsfield - *Importância da Qualidade. Opção Q; IPQ; n.16; Maio; 146-148*. Virgínia. 2000.
- CABRITA, Maria do Rosário - *Capital intelectual e desempenho organizacional*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas, 149-200. 2009.
- CAETANO, António - *Avaliação do Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa: RH, 1997. ISBN 9789729689703.
- CAETANO, A.; TAVARES, S. - *Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus*. In M. Cabral, J. Vala e J. Freire (Orgs.). *Atitudes Sociais dos Portugueses: Trabalho e Cidadania*, Lisboa, pp. 97-121. ICS. 2000.
- CÂMARA, Pedro B. da; GUERRA Paulo Balreira; RODRIGUES Joaquim Vicente - *O Sistema de Recompensas e a Gestão ds Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote, 21-53. 2007. ISBN 972-20-3247-X.
- CÂMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente - *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote, 145-613. 2007. ISBN 978-972-20-3524-8.
- CANHA Isabel - *A Qualidade não morrerá*. in *Executive Digest; n.º38; Dezembro; 50-52*. 1997.
- CARAPETO, Carlos; FONSECA Fátima - *Administração Pública: Modernização, Qualidade, Inovação*. 2ª Edição, Lisboa: Sílabo Lda. 81-389. 2000. ISBN: 978-972-618-757-86.

- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNON, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica - *Gestão Estratégica de resultados, construindo o futuro*. Porto Alegre: AGE. 2004. ISBN 8574972126.
- CARDOSO, Luis - *Gestão estratégica das organizações: Como vencer os desafios do Século XXI*. 4ª Ed. Lisboa: Verbo, 159-196. 1999.
- CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheiro - *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta. 1998. ISBN: 9789726742319.
- CATALÃO, João Alberto; PENIM Ana Teresa - *Ferramentas de Coaching*. Lisboa: Lidel, Edições Técnicas, 19-98. 2009. ISBN 9789897520396.
- CARNEIRO, Roberto - *Os Desafios da Produtividade: Pessoas, Qualificações e Inovação*. in Concelho Nacional de Educação (Org.), Educação e Produtividade, 2004.
- CARVALHO, José Eduardo - *O que é a Produtividade*. Lisboa: Quimera, 2004. ISBN: 9789725891827.
- CARVALHO, José Eduardo - *Metodologia do Trabalho Científico: "Saber Fazer" da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora, 132-210. 2002. ISBN 972592147X.
- Carvalho, José Eduardo - *Fichas de Inovação*. Lisboa: Universidade Lusíada, 17. 2002.
- CARVALHO, José Eduardo - *Rating Social: análise do valor económico-laboral nas organizações empresariais*. Colecção Teses, Lisboa: Universidade Lusíada, 1999.
- CARVALHO, José Eduardo - *Gestão de Produtividade: Técnicas de Avaliação e métodos profissionais*. Lisboa: Luso-Livro/Universidade Lusíada, 1992. ISBN 9729572127.
- CARVALHO, José Mexia Crespo; ARAÚJO, Madalena Teles - *O Just-in-Time e a Estratégia*. Logística Hoje, Agosto, 35-36. S. Paulo. 1997.
- CASADO, T. - *O Indivíduo e o Grupo: A Chave do Desenvolvimento*. In: Fleury, M.T. L. [et al]. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- CASTILHO, António; ALVES, Pedro - *ISO 9000, 2000: Plano de transição*. Qualidade, S. Paulo: Pioneira - Administração e Negócios, 1999.

CEIA, Carlos - *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*. Lisboa: Presença, 1995. ISBN: 978-972-23-1874-7.

CEITIL, Mário - *High tech, high touch, high value*. Human, nº 4, Abril, pp. 28. Lisboa 2009.

CEITIL, Mário - *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo Lda, 87-192. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto - *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 457. 2008. ISBN 8535204227x.

CHIAVENATO, Idalberto - *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. ISBN: 978-85-352-2154-1.

CHIAVENATO, Idalberto - *Comportamento Organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Pioneira, 187-273. 2005. ISBN 85-352-1863-7.

CHIAVENATO, Idalberto - *Administração nos Novos Tempos*. 2ª Edição, revista e actualizada, Rio de Janeiro: Campus, 385- 507. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto - *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 188-189. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto - *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 72. 2004. ISBN: 85-224-3873-0.

CHIAVENATO, Idalberto - *Teoria Geral da Administração* Vol II. 6. ed. – São Paulo: Makron Books, 347-382. 2001. ISBN: 85-352-0849-6.

CHIAVENATO, Idalberto - *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto - *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. ISBN 85-352-0557-8.

CHIAVENATO, Idalberto - *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa*. 3ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto - *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2ª ed. 1995.

COBRA, M. - *Administração de Marketing no Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Cobra, 454 p. 2006.

COBRA, Nuno - *A semente da vitória*. São Paulo: Senac. 2001.

- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A-M.; SHORE, Lynn M. - *The employee-organization relationship: where do we go from here?* Human Resource Management Review, 17 (2). pp. Oxford University Press.166-179. 2007. ISSN 1053-4822.
- COOPER, Donald R. Schindler Pamelas - *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª Ed. Porto Alegre, Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha, 220-245. 2003.
- COSTA, Joaquim Torres - *Introdução às Ciências Sociais: Caderno de Apoio*. Lisboa: Universidade Aberta, 2002. ISBN: ISBN 972-674-366-4.
- COVEY, S. R. - *Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century*. In L. C. Spears and M. Lawrence (Eds.), Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century. New York: John Wiley and Sons. 2002.
- CUNHA, Miguel Pina [et.al] - *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* - 6ª Edição, Lisboa: RH, Lda., 153-203. 2007.
- CROSBY, Philip - *Integração, Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000*. S. Paulo: Makron Books Brasil, Lda. 1993.
- CRUZ, Carlos Vasconcelos e Carvalho, Óscar - *Qualidade-Uma Filosofia de Gestão*. 2ª Ed., Lisboa: Texto, 1994.
- CRUZ, Tadeu - *Sistemas, organização & métodos*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- DALE, Barrie G. - *Managing Quality*. Boston: Prentice Hall, 2ª ed., 1994.
- DAMÁSIO, António - *O Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro Humano*. 21ª ed. Lisboa: Europa América, 2000.
- DAMÁSIO, António - *Ao Encontro de Espinoza*. Lisboa: Europa América, 2003.
- DAMÁSIO, António - *O Sentimento de Si: O corpo, a Emoção e a Neurobiologia da Consciência*. 8ª ed. Lisboa: Europa América, 1999.
- DEMING, Edwards - *Japanese Methods for Productivity and Quality*. Washington DC; George Washington University, 1981.
- DONNELLY, Gibson; IVANCEVICH - *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10ª Ed., Lisboa: McGraw-Hill, 265-.472. 2000.
- DOYLE, Peter - *Setting Business Objectives and Measuring Performance*. S. Paulo: Elsevier, European Management Journal, 12 (2), 123-133. 1994.

- DRUCKER, Peter F. A - *Administração*. São Paulo: Nobel. 2001.
- DRUCKER, Peter - *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.
- DRUCKER, Peter - *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999.
- DRUCKER, Peter - *Inovação e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença, 72, 1989.
- DRUCKER, Peter - *Behind Japan's Success*. in *Harvard Business Review*, nº1, Jan-Feb, 83-90. 1981.
- DRUCKER, Peter - *Managing in Turbulent Times*. New York: Harrer e Row, 23-29. 1980.
- DULEBOHN, James H.; FERRIS, Gerald R.; STODD, James T. - *The History and Evolution of Human Resource Management*. in G. R. Ferris, D. T. Barnum & S. D. Rosen (eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 18-41. 1995.
- D'SOUZA, Antony - *Estratégias para uma liderança efetiva*. 2ª ed. São Paulo: Loyola. 1996.
- DYER, Lee - *Bringing Human Resource Into the Strategy Formulation Process*. *Human Resource Management*, 22(3), 257-281. 1983.
- ECKERT, Robert A. - *Where Leadership Starts*. *Harvard Business Review*, November 2001.
- EQUIPE, Coppers & Lybrand - *Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. S. Paulo: Atlas. 1997.
- EREZ, M.; KLEINBECK, U.; THIERRY, H. - *Work Motivation in the context of a globalizing economy*. Londres: Lawrwnce Erlbaum, 2001.
- ERVILHA, A. J. Limão - *Liderando equipes para otimizar resultados*. São Paulo: Nobel, 2008.
- ESTELLE, M. Phillips e D. S. Pugh - *Como Preparar um Mestrado ou Doutorado*. Lyon Edições, 1994.
- FERNANDES, Eda - *Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

- FERREIRA, J., NEVES, J.; CAETANO - *Manual de psicossociologia das organizações*. Alfragide: McGraw-Hill, Portugal, 2001.
- FERREIRA, V. - *O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos*. In A. S. Silva & J. M. P. (orgs.). *Metodologia das Ciências Sociais*. 7ª edição, Porto: Afrontamento, pp. 165-196. 1986.
- FERRIS, Gerald R., [et.al.] - *Toward Business-University Partnerships in Human Resource Management: Integration of Science and Practice*. in G. R. Ferris, D. T. Barnum & S. D. Rosen (eds.). *Handbook of Human Resource Management*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 1-36. 1995.
- FERRIS, Gerald R. & King, Thomas R. - *Politics in Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side*. Autumn: *Organizational Dynamics*, (20), 59-71. 1991.
- FERRIS, Gerald R., [et. Al.] - *Personnel/Human Resource Management, Unionisation, and Strategy Determinants of Organizational Performance*. *Human Resource Planning*, 13 (3), 215-230. 1990.
- FEY, Robert e GOGUE, Jean-Marie - *Princípios de Gestão da Qualidade*. 3.ª ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1983.
- FILHO, J. R. F; BALASSIANO, M. - *A importação dos modelos de governança corporativa e consequências sobre a gestão de pessoas*. Curitiba: Anais do EnANPAD, 2004.
- FISCHER, André Luiz, et, al. - *Gestão de Pessoa: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 218. 2009.
- FISCHER, A. - *Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas no Brasil*. In: Felury, M., (org), *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS Mona J. - *Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Serviços de Informação*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 145-178. 2005.
- FLEURY, Alfonso - *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, p. 185. 2008.
- FLEURY, Maria T. L. - *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

- FLOOD, Patrick C. - *Is HRM dead? What Will Happen to HRM When Traditional Methods Are Gone?*, in P. Sparrow & M. Marchington (eds.), *Human Resource Management, The New Agenda*, London:Financial Times-Pitman Publishing, 52-72. 1998.
- FODDY, W. - *Como perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Oeiras: Celta, 1996.
- FRADA, João Cúcio - *Guia Prático para a Elaboração e Apresentação de Trabalhos Científicos*. Lisboa: Cosmos. 1999.
- FREIRE, Adriano - *Inovação: Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Verbo, 297-353. 2000.
- FREIRE, Adriano - *Gestão Empresarial Japonesa: Lições para Portugal*. 2ª ed., Lisboa: Verbo, 92-201. 1995.
- FREIRE, Adriano - *A Chave que Abriu o Mundo*. Exame, Maio, Lisboa: Exame, 136-141. 1993.
- FONSECA, Fátima. CARPETO Carlos - *Governança, Inovação e Tecnologias: O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*. Lisboa: Sílabo, Lda, 101- 187. 2009.
- FOULKES, Fred K. - *Strategic Human Resources Management. A Guide for Effective Practice*, New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1986.
- FROST, P. J. - *The Role of Organization Power and Politics in Human Resource Management In A N. Nedd. G.R. Ferris & K.M. Rowland (eds.), International Human Resources. Management*, 1-21. Supplement 1, Research in Personnel Human Resource Management, Greenwich, CT: Jay Press. 1989.
- FURTADO, Valéria de Almeida - *A influência dos valores pessoais como fatores facilitadores ou dificultadores na administração da organização escolar*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- GANHÃO, Fernando Nogueira e PEREIRA, Artur - *A Gestão da Qualidade: Como implementá-la na empresa*. Lisboa: Presença, 1992.

- GARRIDO, Laércio M. - *Quero continuar gerente, e agora? - Manual prático sobre a gestão de competências em liderança*. São Paulo: Nobel. 2004.
- GHALAYINI, Alaa M. & NOBLE, James S. - *The Changing Basis of Performance Measurement*. International Journal of Operations & Production Management, 16 (8): 60-80. 1996.
- GIL, A. - *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed., S.Paulo: Atlas. 1999.
- GOBBI, M. D. - *Síndrome de Burnout: Um problema do indivíduo ou do seu contexto de trabalho?* Lisboa: Alethéia, 10, 103-104. 1999.
- GILL, Collin - *Technological change and Participation in work Organization: Recent Results from a European Community Survey*. UK: The International Journal of Human Resources Management, 4(2), 325-347. 1993.
- GLIGLIONE, Radolphe e MATALON, Benjamin. *O Inquérito: Teoria e Prática*. 2ª Edição, Oeiras: Celta, 1993.
- GODFREY, Blanton - *10 Tendências para a Década*. Lisboa: In Executive Digest; n.º25; Novembro; 38-42. 1996.
- GODOI, C. K. [et al.] - *Remuneração acionária, sentimento de propriedade e motivação dos empregados: o caso de uma empresa do setor elétrico*. Curitiba: Anais do EnANPAD, 2004.
- GOLEMAN, Daniel; BENNIS, Warren; O'TOOLE, James - *Transparência: Como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade*. Lisboa: Gradiva. 2009.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie, - *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações*. 3ª ed., Lisboa: Gradiva. 2007.
- GOLEMAN, Daniel, - *Inteligência Social: A Nova Ciência das Relações Humanas*. n.a. Círculo de Leitores, 2006.
- GOLEMAN, Daniel, - *Emoções que curam: conversas com o Dalai Lama*. 5ª ed., Rio de Janeiro: Rocco-Temas e Debates. 2005.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS Richard; MCKEE, Annie - *O Poder da Inteligência Emocional*. S. Paulo: Campus, 113-254. 2002.
- GOLEMAN, Daniel - *Leadership that get results*. Watertown, MA: Harvard Business Review, 78 [2], 78-90. 2000.

- GOLEMAN, Daniel - *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Círculo de Leitores. 1999.
- GOLEMAN, Daniel - *What Makes a Leader?* Watertown, MA, Harvard Business Review, November – December, 1998.
- GOLEMAN, Daniel - *Inteligência Emocional*. Tradução de Mário Dias Correia. Lisboa: Temas e Debates, 1997.
- GOMES F. Jorge [et al.] - *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo Lda. 92-534. 2008. ISBN 978-972-618-506-2.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R. - *The Role of Human Resources Strategies in Export Performance: a longitudinal Study*. Oxford: Strategic Management Journal, 9, 493-505. 1998.
- GONÇALVES, J. E. L. - *Os novos desafios da empresa do futuro*. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v.37, n.3,p.10-19, Jul/Set. 1997.
- GONÇALVES, David. - *Vendas e marketing. Como criar e manter clientes*. São Paulo: Rumo. 1991.
- GUEST, David E. & Hoque, Kim - *Yes, Personnel Does Make a Difference*. UK: Personnel Management, November, 40-43. 1994.
- GUEST, David E. - *Human Resource Management: a Review and Research Agenda*. UK: The International Journal of Human Resource Management, 8 (3), 263-76. 1997.
- GUTIERREZ, L.H. S. - *Recursos Humanos: Uma releitura contextualista*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: USP, V.35, nº4, p.72-82, Jul/Ago. 1995.
- HAMPTON, David R. - *Comportamento organizacional*. São Paulo: Mc Graw-Hill. 1990.
- HARVEY, David. - *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1996.
- HEIFETZ, Ronald A.; LINSKY, Marty - *A Survival Guide for Leaders*. Watertown, MA: Harvard Business Review, June. 2002.
- HELAL, Diego H; GARCIA, Fernando C; HONÓRIO, Luiz H. - *Gestão de pessoas e competências: teoria e pesquisa*. Curitiba: Juruá. 2008. ISBN 9789723219388.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: E.P.U., 1976.

- HILL, Manuela; HILL, Andrew - *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo, 22. 2000. ISBN 9789726182733.
- HILTROP, Jean-Marie - *A Framework for Diagnosing Human Resource Management Practices*. Geneva: European Management Journal, 14 (3), 243-254. 1996.
- IPQ - *Sistema Português da Qualidade*. Lisboa: in Executive Digest, n.º 51; Janeiro; 59-61. 1999.
- JENSEN, Michael C. - *A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*. Harvard University Press. 2000.
- JONES, Glen R. & WRIGHT, Patrick M - *An Economic Approach to conceptualising the Utility of Human Resource Management Practices*. London: in K.M. Rowland & G.R. Ferris (eds.), Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 10 (271-299), Greenwich, JAI Press. 1992.
- JURAN e Gryna, in Santos, F. [et al.] - *Contribuições de Recursos Humanos para a competitividade em qualidade: estudos de casos*. RAC, v.1, n.3, set/dez. 1997.
- KATZ, Daniel; Khan, Robert L. - *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1978. ISBN: 978-85-8045-489-5.
- KENNETH Blanchard; SPENCER, Johnson - *O gestor um Minuto*. 6ª Edição, Cascais: Pergaminho, 9-100. 2006.
- KOCHANSKY, J. - *Mais e melhores competências*. HSM Management. São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento. P-24-28, nov-dez. 1998.
- KENNEDY, Paul - *Desafios para o Século XXI*. 2 vols., Publicações Europa-América, 108-166. 1993.
- KENNEDY, Morris M. - *The Role of Industrial Relations in Firms Performance*. in J.A Fossum & D. R. Matsson (eds.), Employee and Labor Relations, , Washington, D. C., BNA Press, 423-443. 1990.
- KONO, Toyohiro - *Strategy and Structure of Japanese Enterprises*. Londres: Macmillan Press, 124-133.1984.
- KOTLER, Philip - *Marketing para o século XXI*. 5ª ed., Lisboa: Presença, 203-224. 2009. ISBN 97885000023958.

- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane - *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 750 p. 2007. ISBN 9788576050018
- KOTLER, Philip - *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 725 p. 1998. ISBN 852241825X.
- KOTLER, Philip - *Marketing Management*. New Jersey: The Millennium Edition, Prentice Hall, 27. 1965.
- KOTTER, John P. - *What Leaders Really Do?* Watertown, MA: Harvard Business Review, December, 2001.
- KOTTER, John - *Matsushita: O Empreendedor do Século*. Lisboa: In Executive Digest, nº37, Novembro, 80-86. (Condensado de Matsushita Leadership-Lessons From the 20 th Century's most remarkable entre preneur, de Jonh P. Kotter), 1997.
- KOVÁCS, Ilona - *Participação e Competitividade*. In I. Kovács & J. J. Castillo, *Novos Modelos de Produção, Trabalho e Pessoas*, Oeiras: Celta Editora, 115-129. 1998.
- LACOMBE, B. E; TONELLI, M. - *O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos*. Florianópolis: Anais do ENANPAD. 2000.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. - *Fundamentos de metodologia científica*. 4.ed., São Paulo: Atlas, 288p. 2001. ISBN 85-224-3397-6.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. - *Metodologia do trabalho científico*. S. Paulo: Atlas. 1987.
- LATHAM, Gary & LOCKE, Edwin A. - *Goal Setting, a Motivacional Technique that works*. Autumn: Organizational Dynamics, 8 (2), 68-80. 1979.
- LAWER III, E. E. - *From human resources management to organizational effectiveness*. In: Losey, M.; Meisinger, S.; Ulrich, D. *The future of human resource management*. New Jersey: John Wiley. 2005.
- LAWLER, E.E.; Mohrman, S.A.; & LEDFORD, G.E. - *Creating high performance organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. 1995. ISBN 1-882197-46-1.
- LAWLER, John J.; ANDERSON, R. Wayne & BUCKLES, Richard J. - *Human Resource Management and Organizational Effectiveness*. in G. F. Ferris, (eds.),

Handbook of Human resource Management, Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers, 630- 649. 1995.

LAWLER, E.E. - *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass. 1992. ISBN 10: 1555424147.

LAWLER, E.E., and Hall, D.T. - *Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation*. Wiley: Journal of Applied Psychology, 54: 305-312. 1970.

LAWRENCE (Eds.). - *Focus on leadership: Servant leadership for the twenty-first century*. New York: John Wiley and Sons, Inc. 2001. ISBN-10: 0471411620.

LEGGE, Karen - *Human Resource Management: A Critical Analysis*. In J. Storey (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge, 19-40. 1989.

LENGNICK-HALL, Cynthia & LENGGNICK-HALL, Mark L. - *Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology*. New York: The Academy of Management Review, 13 (3), 454-470. 1988.

LEVITT, Theodore - *A imaginação de marketing*. 2 ed. São Paulo: Atlas. 261 p. 1990. ISBN : 978-85-224-0596-1.

LÉVY-LEBOYER, Claude - *La motivations n'est pas un traite de caractère*. 2010. Disponível em: [www.journaldunet.com/management](http://www.journaldunet.com/management). Acesso em: 01 de Agosto de 2010.

LÉVY-LEBOYER, Claude - *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994. ISBN 8522410542.

LIKER, Jeffrey - *Building Deep Supplier Relationships*. in Harvard Business Review, December, 2-10. 2004.

LOBOS, Júlio - *Teorias sobre a motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas, v. 15, n. 2, p. 17-25, mar./abr. 1975.

LOPES, Tomas de Vilanova M.; - *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1980.

LOPES, Albino – *TQM - Neotaylorismo vs. Cultura de Qualidade*. Lisboa: Revista Portuguesa de Gestão; ISCTE; n.º 3, 79-83. 1996.

- LOPES, Miguel; CUNHA, Miguel - *A Sociedade em Rede: Contributos para a Gestão de Pessoas e das Organizações*. Lisboa: Recursos Humanos Magazine, nº 58, Setembro/Outubro, 2008, 16. 2008.
- LOURENÇO, Luís; ILHARCO, Fernando - *Liderança: As Lições de Mourinho*. 8ª ed., Lisboa: Prime Books. 2009. ISBN 978-972-47-4468-1.
- LUSSIER, Robert N. - *Human Relations in Organizations. a Skill-Building Approach*. Homewood, IL, Irwin, 24. 1993.
- MACKAY, Ivan - *35 Questionários de Gestão dos Recursos Humanos*. 2ª Edição, Lisboa: Monitor, 23-81. 2008.
- MADUREIRA, Mário - *Introdução à Gestão*. Lisboa: Dom-Quixote, Instituto Superior de Gestão, 295. 1990.
- MAHONEY, Thomas & DECKTOP, John - *Evolution of Concept and Practice in Personnel administration/Human Resource Management. Present State and Future Implications*. London: European Management Journal, 15, (4), 238-402. 1986.
- MAIA, L. F.R.B; OLIVEIRA, J. D.; XIMENES, V. M. - *Impacto dos valores pessoais sobre o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários do serviço de farmácia do Hospital Universitário*. Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará. Rio de Janeiro: Anais do EnANPAD. 2007.
- MARICOURT, Renaud - *Les Samourais du Management*. Lisboa: Sílabo, 80. 1995. ISBN 85 7180 247 5.
- MARTINELLI, Dante Pinheiro - *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole. 2002. ISBN: 8520414362.
- MASLOW, Abraham Harold - *Motivation and personality*. 3ª ed. New York: Longman, 1970.
- MASLOW, Abraham H. *A psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca. 1966.
- MATOS, João - *Comunicar, persuadir e negociar*. Lisboa: Human, nº 4, Abril, 10, 2009.
- MAXWEL, John C. - *O Líder 360º: Desenvolvendo a sua Influência a partir de qualquer ponto da Organização*. Lisboa: Artevirtual, 73-123. 2008.

- MCCLELLAND D., [et al] - *Power is the great motivator*. Harvard business review, January- February, pp. 126-139. 1995.
- MINTZBERG, Henry - *Structure e Dynamique des Organizations*. Paris: Les Éditions d'Organization (Tradução), 36. 1982.
- MOGGI, Jair - *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Makron Books. 1998.
- MORROW, P.C. - *Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment*. NY: Academy of Management Review, 8 (3): 486-500. 1983.
- MOSCOVICI, Fela - *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio. 2000.
- MOSCOVICI, Fela - *Desenvolvimento interpessoal*. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos - Cap 10. 1980.
- MONTEIRO, Luís Filipe - *O impacto das "Best Practices" de Gestão do Capital Humano*. Lisboa: Recursos Humanos Magazine, nº 58, Setembro/Outubro, 22. 2008.
- MOURA, Estêvão de - *Gestão de Recursos Humanos - Influências e Determinantes do desempenho*. Lisboa: Sílabo. 2002. ISBN 972-8535-26-1.
- MOURA, Estêvão de - *Gestão de Recursos Humanos - Influências e Determinantes do Desempenho*. Dissertação de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, ISEG, Lisboa. 2000.
- NETO, Felix - *Psicologia Social Aplicada*. n.a., Lisboa: Universidade Aberta, 2004. ISBN: 972-674421-0.
- NEVES José Gonçalves das, GARRIDO Margarida e SIMÕES Eduardo. *Manual de competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*. Lisboa: Sílabo Lda, 61-175. 2008. ISBN 972-618-406-1.
- OLDHAM, G.R., HACKMAN, J.R., & STEPINA, L.P. - *Norms for the Job Diagnostic Survey*. (Technical Report No. 16). New Haven, CT: Yale University Pastor, Pierre 1978.
- OSWALD, Sharon L.; MOSSHOLDER, Kevin W.; HARRIS, Stanley G. - *Relations Between Strategic Involvement and Manager's Perceptions of Environment and*

- Competitive Strengths*. Virginia: Group & Organization Management, 22 (3), 343-365. 1997.
- PAIS, Celso - *Ser Gestor de uma Empresa-Equipa*. Lisboa: Dirigir, nº 103, Jul/Ago/Set, 37-43. 2008.
- PASCALÉ, Richard Tenner - *As Artes Gerenciais Japonesas*. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.
- PEREIRA, Alexandre - *Guia prático de Utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia*. 8ª ed., Lisboa: Sílabo 2013. SBN 978-972-618-736-3.
- PERETTI, J. - *Recursos Humanos*. Lisboa: Sílabo (ed. Portuguesa adaptada e completada a partir da ed. Francesa de 1994). 2001.
- PESSINI, Léo - *Comunicação tem remédio*. Apresentação. In: Silva, Maria J. P. da. São Paulo: Gente. 1996.
- PETERS, Thomas J. - *Leadership: Sad Facts and Silver Linings*. Harvard Business Review, December. 2001.
- PFEFFER, Jeffrey - *A Political Perspective on Careers: Interests, networks, and environments*. In M.G. Arthur, D.T. Hall & B.S. Lawrence (eds.), Handbook of Career Theory, New York: Cambridge University Press 380-396. 1989.
- PFEFFER, Jeffrey - *Competitive Advantage Through People*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 6-96. 1994.
- PFEFFER, Jeffrey - *Seven Practices of Successful Organizations*. California: Management Review, 40 (2), 96-123. 1998.
- PIZOLOTTO, M. F; PICCININI - *Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Um estudo das políticas de benefícios sociais no setor metal-mecânico gaúcho*. 24ª ENANPAD, Florianópolis. 2000.
- PHILLIPS, Estelle M. e PUGH, D.S. - *Como preparar um Mestrado ou Doutorado*. trad. De Cristina Pinhão e Paula Moutinho, Lisboa: Lyon, 1998.
- PHILPOT, Lawrie & Sheppard, Louise - *Managing for Improved performance*. In M. Armstrong (ed), *Strategies for Human Resource Management*, London, Kogan Page, 49. 1992.

- PIRES, António Ramos - *Qualidade – Sistema de Gestão da Qualidade*. 3ª Ed., Lisboa: Sílabo Lda., 213-270. 2007. ISBN 0-442-01861-4.
- PONTES, Benedito R. - *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 3ed. São Paulo: LTD. 2001.
- POOLE, Michael - Editorial: *Human Resource Management in an International Perspective*. The International Journal of Human Resource Management, 1, 1-15. 1990.
- PORTER, Michael - *Construir Vantagens Competitivas em Portugal*. Lisboa: Monitor Company / Forum para a Competitividade, 230-232, 1994.
- PORTER, Michael - *The Competitive Advantage of Nations*. Londres: The Macmillan Press, 10. 1990. ISBN-10: 0333736427.
- PORTER, Lyman W. & LAWLER, Edward E. - *Managerial Attitudes and Performance*. Hollywood, Illinois, Irwin-Dorsey, 105. 1986.
- RAM, Charan - *Know How*. Tradução de Jorge Garcia. Lisboa: Actual, Lda., 157-182. 2007. ISBN 978-989-8101-09-9.
- REGIS, Filho, G.I.; LOPES, M.C. - *A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública*. São Paulo: Revista de Administração, v. 39, n. 1, p. 62-75, jan./fev./mar. 2004.
- REGO, Arménio e CUNHA Miguel de Pina - *A Essência da Liderança: Mudança. Resultados. Integridade: Teoria, Prática, Aplicações e Exercícios de auto-avaliação*. 3ª Ed., Lisboa: RH Lda., 77-129. 2007. ISBN 972-98823-6-3.
- REICH, Robert B. - *The Future of Success - Working and Living in the New Economy*. New York: Alfred A. Knopf. (2000). Trad. Portuguesa: O Futuro do Sucesso - Viver e Trabalhar na Nova Economia. Lisboa: Terramar, 2004.
- REIS, Elisabeth - *Estatística Descritiva*. 7ª Edição, Lisboa: Sílabo, Lda. 15-58. 2008. ISBN 972-618-230-1.
- REIS, Elisabeth [et. Al] - *Estatística Aplicada. Vol.2*, 5ª edição, Lisboa: Sílabo, Lda., 17-26. 2007. ISBN 972-618-162-3.
- REJMAN, Alberto; BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *O efeito do humano no comportamento motivacional e na satisfação no trabalho*. 1997. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração) São Paulo: Escola de Administração de Empresas, 1997.

- RESENDE, Enio - *As quatro principais lideranças da sociedade e suas competências*. São Paulo: Summus, 2008. ISBN: 9788532304209.
- ROBBINS, Stephen P., - *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 7ª ed., São Paulo: Prentice Hall. 2008.
- ROBBINS, Stephen Paul. - *Administração: Mudanças e Perspectiva*. São Paulo: Saraiva. 2003. ISBN 9788577801800.
- ROBBINS, Stephen - *Comportamento Organizacional*. 11ª Ed.. São Paulo: Prentice Hall, 53-71, 2005. ISBN 85-7605-002-1.
- ROBBINS, Stephen - *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000. ISBN 8522433186.
- ROBBINS, Stephen P. - *Comportamento organizacional*. (trad. Cristina Ávila de Menezes). 8ª edição. Rio de Janeiro: LTC. Cap. 12. 1994.
- ROBINSON, Izabela - *Human Resource Management: Innovation on Initiative Overload*. In I. Beardwell (ed.), *Contemporary Development, in Human Resource Management*, Paris, Editions ESKA, 109-122. 1996.
- RODRIGUES, Denize F. [et al.] - *Aspectos comportamentais de gestão de pessoas*. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2011. ISBN: 978-85-225-0607-1.
- RODRIGUES, Maria J. - *Introdução, in As Tecnologias de Informação e Electrónica em Portugal: Desenvolvimento Competitivo e Recursos Humanos*. Lisboa: Estudos DGI-Análise Industrial, nº6. 1997.
- RODRIGUEZ, K. - *Job characteristics, motivation and job satisfaction of academic catalogers: A diagnostic approach* (Academic Libraries). (Doctoral dissertation, Indiana University). *Dissertation Abstracts*, 53/01, 7. 1992.
- ROSA, Vânia Nobre - *A Cooperação Como Forma de Promoção da Competitividade Empresarial - O Caso Português*. Dissertação de Mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade económica, ISEG/UTL. 2001.
- RUSSEL, James S., TERBORG, James R. & POWERS, Mary L. *Organizational Performance and Organizational level Training and Support*. *Personnel Psychology*, (38), 843-865. 1985.

- SAMPAIO, Jáder dos Reis - *O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação*. Curitiba: Anais do EnANPAD, 2004.
- SANTOS, M. Clara - *A Competitividade da Empresa Através da Gestão dos Recursos Humanos*. Tese de Doutorado, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão 1993.
- SCHEIN, E. - *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 1985.
- SCHEIN, E. - *Coercive persuasion*. New York: Norton, 1961.
- SCHERKENBACH, William - *Management: La Route De Deming*. Paris: Económica, 43. 1990.
- SCHERMERHORN, JR., [et al.] - *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2ª. Ed. - Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SCHULER, Randall S. - *Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?*. New York: Academy of Management Executive, 4 (3), 49-60. 1992a.
- SCHULER, Randall S. *Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business*. Amsterdam: Organizational Dynamics, Summer, 18-33. 1992.
- SCHULER, Randall S. e JACKSON, Susan E., eds - *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers, 20. 1989.
- SCHULTZ, Theodore - *Investing in People*. San Francisco: University of California Press, 1981. ISBN 0520044371.
- SEIXO, José Manuel - *Gestão Administrativa dos Recursos Humanos*. 7ª Edição, Lisboa-Porto: Lidel, 127-230. 2005.
- SENGE, Peter M. - *A quinta disciplina*. São Paulo: Nova Cultural, 2002. ISSN 1676-5648.
- SENLE, Andrés - *Líderes Grupos de Éxito*. Barcelona: Gestion 2000, 1999. ISBN 978-84-8088-626-0.
- SHEARD, Angela - *Learning to Improve Performance*. United States: Personnel Management, 24 (11), 40-46. 1992.

- SHINYASHIK, Roberto - *Sem medo de vencer*. São Paulo: Gente, 1993. ISBN 9788573129250 1.
- SILVA, M. F.; BORINI, F. M. E; TREVISAN, L.M. - *Práticas organizacionais dos call centers*. Rio de Janeiro: Anais do EnANPAD, (2007).
- SILVA, Maria J. P. da, - *Comunicação tem remédio*. São Paulo: Gente, 1996.
- SILVA, Reinaldo O. da. - *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira, 2001. ISBN 8522102341.
- SILVESTRE, Hugo Consciência - *Gestão Pública: Modelos de Prestação no Serviço Público*. Lisboa: Escolar, 57-108. 2009.
- SIMÕES, Vitor C. - *Inovação e Gestão em PME*. Lisboa: GEPE, Ministério da Economia. 1997. ISBN 972-8170-97-1.
- Skynner, Burrhus F. - *O mito da liberdade*. São Paulo: Summus, 1983. ISBN 9701034163.
- SOARES, Vanessa Pires - *Componentes da Cultura Organizacional*. Disponível em: [www.oocities.org](http://www.oocities.org).
- SOUSA, Célio - *A Medição na Gestão - Ambições, Limitações e outras Ilusões*. Lisboa: Recursos Humanos Magazine, Maio-Junho, 48-53. 2002.
- SOUSA Maria José [et. al.] - *Gestão dos Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel Técnicas, 29 - 193. 2006. ISBN: 9789727574414.
- SPARROW, Paul R. & HILTROP, Jean Marie - *European Management in Transition*. London: Prentice-Hall, 89. 1994. ISBN: 0132020955.
- SPENCER, Barbara A. - *Models of Organization and Total Quality Management: A Comparasion and Critical Evaluation*. The Academy of Management Review, 19 (3), 446-471. 1994.
- STONNER, James A. F.; FREMANN, R. E. - *Administração*. Rio de Janeiro: LTC. 1999.
- TAMAYO, Álvaro; Porto, Juliana Barreiros - *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes. 2005.
- TAMAYO, Álvaro - *Exaustão emocional no trabalho*. São Paulo: Revista de Administração, v. 37, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2002.

- TAMAYO, Álvaro - *Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional*. Rio de Janeiro: Revista de Administração Contemporânea., v. 5, n. 3, p. 127-147, set./out./nov./dez. 2001.
- TAMAYO, Álvaro - *Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho*. São Paulo: Revista de Administração., v. 35, n. 2, p. 3747, abr./jun. 2000.
- TASHIZAVA, Takeshy [et. al] - *Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5. Ed. Rio de Janeiro: FGV. 2006.
- TAVARES, Maria das Graças de Pinho - *Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1991.
- TEIXEIRA, Sebastião - *Gestão das Organizações*. 2ª Edição, McGraw-Hill de Portugal, 139-208. 2005.
- TOLEDO, Flavio de - *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1989. ISBN: 85-11-01066-1.
- ULRICH, David - *Os campeões de recursos Humanos: Inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura. 1998. ISBN: 9788577808014.
- UNIDADE DE COORDENAÇÃO DA REFORMA DO ESTADO. *Auditoria Institucional*. Cabo Verde. 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant; BIANCO, Alessandra; GOMES, Ana Paula Cortat Z. - *O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos*. Porto Alegre: Revista REAd, v. 12, n. 1, jan./fev. 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant - *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas. 2000. ISBN 85-2243963-X.
- VERGARA, Sylvia Constant. - *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997. ISBN 85-22-1985-X.
- VIANNA, M. A. F. - *Motivação, liderança e lucro*. São Paulo: Gente, 1999.
- VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Octávio Bernardes de - *Gestão Estratégica das Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 63-180. 2009.
- VROOM, Victor Harold - *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- VROOM, Victor Harold; Deci, Edward L. - *Management and motivation: selected readings*. Harmondsworth: Penguin Books. p. 229-235. 1970.
- VROOM, V. H. - *Work and motivation*. New York: John Wiley. 1964.
- WALLACE, William - *Caderno de Bitácora: Uma experiência de Gestão de Recursos Humanos*. Espanha: Capital Humano, nº176 (Abril), 50-54. 2004.
- WEAVER, Charles N. - *Lessons From Team Leaders*. Quality Progress; USA: ASQC; Vol.31 (83), Março, 57-59. 1998.
- WEAVER, W. Timothy - *Linking Performance Reviews to Productivity and Quality*. Virginia: HRMagazine, November, 93-98. 1996.
- WEISS, Donald H. - *Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe*. São Paulo: Nobel. 1991. ISBN: 8522410542.
- WEISS, H., & Adler, S. - *Personality and organizational behavior*. In B.M. Staw & L.L.Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 6, pp. I-SO). Greenwich: CT:JAI Press. 1984.
- WIELE, A. Van Der e Williams, R. T. - *Total Quality Management: Is It a Fad, Fashion or Fit?*. Quality Management Journal, ASQ, Vol.7 (2); Fevereiro; 65-77. 2000.
- WOOD Jr, Thomaz - *Mudança Organizacional*. 2ª.ed. São Paulo: Atlas P. 265. 2007.
- WOOD JR., - *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas. 2002. ISBN 8522102732.
- WOOD JR.; THOMAZ Picarelli; FILHO, Vicente - *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN: 9788522437702.
- WOOD JR., T. - *Mudança organizacional: introdução ao tema*. In: Wood Jr., T. (coord.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.
- WOOD, Stephen - *How Different are Human Resource Practices in Japanese «Transplants» in U.K.?*. Industrial Relations, 35 (4), 511-525. 1996.
- Wilson, Hilary M. - *Do the Right Things Right*. Quality progress. ASQC; Vol.31 (12); Dezembro; 7-30. 1998.

WILLIAM MERCER - *A Situação dos Recursos Humanos em Portugal. Relatório.* Lisboa, William Mercer/Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, 1998.

ZAIRE, Mohamed - *Measuring Performance for Business Results.* London: Chapman& Hall, 21-178. 1994. ISBN-10: 2878802918.

ZUCKERMAN, Amy; BUELL, Hall - *Is the World Ready for Knowledge management?.* USA: Quality Progress; ASQC; Vol.31 (6); Junho; 81-84. 1998.

## **ANEXOS**



## Anexo I

### DECLARAÇÃO

Nome: Maria Serafina Rocha Alves  
Nº. do B. I.: 215771 Tel/Telem.: (238) 9917329 e-mail: serafinalves@hotmail.com  
Curso de Pós-Graduação:  
Doutoramento X  
Área do doutoramento: Gestão de Recursos Humanos  
Ano de conclusão: 2015  
Mestrado X  
Designação do mestrado: Gestão de Recursos Humanos  
Ano de conclusão: 26-04-2010  
Título da tese / dissertação  
Motivação e desempenho dos funcionários da Administração Pública Cabo-verdiana Actual  
Orientador (es): Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

**Declaro, para os devidos efeitos, que concedo, gratuitamente, à Universidade Portucalense Infante D. Henrique, para além da livre utilização do título e do resumo por mim disponibilizados, autorização, para esta arquivar nos respectivos ficheiros e tornar acessível aos interessados, nomeadamente através do seu repositório institucional, o trabalho supra-identificado, nas condições abaixo indicadas:**

[Assinalar as opções aplicáveis em 1 e 2]

<b>1. Tipo de Divulgação:</b> <input type="checkbox"/> Total. <input checked="" type="checkbox"/> Parcial.
<b>2. Âmbito de Divulgação:</b> <input type="checkbox"/> Mundial (Internet aberta) <input type="checkbox"/> Intranet da Universidade Portucalense. <input type="checkbox"/> Internet, apenas a partir de X 1 ano <input type="checkbox"/> 2 anos <input type="checkbox"/> 3 anos – até lá, apenas Intranet da UPT

**Advertência:** O direito de autor da obra pertence ao criador intelectual, pelo que a subscrição desta declaração não implica a renúncia de propriedade dos respectivos direitos de autor ou o direito de a usar em trabalhos futuros, os quais são pertença do subscritor desta declaração.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Porto, 28/09/2015

## **Anexo II – Questionário**

O objectivo deste questionário é apenas académico, por isso agradecia que colaborasse respondendo a um conjunto de questões, e que seja o mais sincero(a) possível nas suas respostas. Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento do mesmo é efectuado de forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, garantindo assim o anonimato do inquirido.

Lembre-se que não existem respostas certas ou erradas. É somente a sua opinião que interessa.

Algumas orientações:

Fique à vontade para responder o questionário, e seja o mais verdadeiro(a) possível.

A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é muito importante.

Considerando a importância do sigilo, não deve registar o seu nome nas folhas.

Leia com atenção as perguntas e marque apenas um X para cada resposta.

Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco, ou marque “não tenho opinião”.

## **Parte I**

### **DADOS PESSOAIS**

Sexo:

Masculino.....1

Feminino.....2

Idade:

Mais de 56 anos .....1

44 – 56.....2

31 – 43.....3

18 – 30.....4

Estado Civil:

- Solteiro(a).....1  
Casado(a).....2  
União de facto.....3  
Separado(a).....4  
Divorciado(a).....5  
Viúvo(a).....6

Qual é o nível de ensino que frequenta ou frequentou:

- Doutoramento .....1  
Doutoramento em curso .....2  
Mestrado.....3  
Mestrado em curso.....4  
Especialização .....5  
Ensino Superior.....6  
Ensino Superior Incompleto .....7  
Ensino Médio .....8  
Ensino Médio Incompleto .....9  
Ensino Secundário Completo.....10  
Ensino Secundário Incompleto .....11  
Ensino básico.....12  
Alfabetização.....13

### **SITUAÇÃO LABORAL**

A que categoria profissional pertence:

- Pessoal dirigente e equiparado .....1  
Pessoal Técnico Superior .....2  
Pessoal do quadro privativo .....3  
Pessoal Técnico Adjunto.....4  
Pessoal Técnico Profissional .....5  
Pessoal Administrativo .....6  
Pessoal auxiliar .....7  
Outros.....8

Assinale o quadro correspondente à sua situação profissional actual:

- Efectivo.....1
- Comissão.....2
- Contrato.....3
- Outro.....4

Há quanto tempo trabalha na Administração Pública?

- Acima de 25 anos.....1
- 21 a 25.....2
- 16 a 20.....3
- 11 a 15.....4
- 6 a 10.....5
- 1 a 5.....6
- Menos de 01 ano.....7

## Parte II

### COMUNICAÇÃO

Como é a comunicação entre a direcção do seu serviço e os funcionários?

- Muito Bom.....1
- Bom.....2
- Mau.....3
- Não tenho opinião.....5

Responda as seguintes questões:

Questões	1	2	3	4	5
Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?					
O seu chefe/gestor é receptivo às sugestões de mudança vindas dos funcionários?					
As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras e compreensíveis?					

Sempre.....1 Quase sempre.....2 Raramente.....3 Nunca.....4 Não tenho opinião.....5

**Como é que recebe as orientações para a realização do seu trabalho?**

Oralmente.....1

Por escrito.....2

Os dois.....3

Não recebe.....4

**REMUNERAÇÃO**

Responda as seguintes questões:

Questões	1	2	3
Está satisfeito com o seu salário actual?			
Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que faz?			
<b>Por um salário igual ao que recebe, sairia da Administração Pública para trabalhar numa empresa privada?</b>			

Sim.....1

Não.....2

Não tenho opinião.....3

Acha que a Administração Pública remunera adequadamente os funcionários?

Sempre.....1

Em alguns casos.....2

Raramente.....3

Nunca.....4

Não tenho opinião .....5

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

Responda as seguintes questões:

Questões	1	2	3
Considera bom o relacionamento entre os funcionários do seu serviço?			
Considera seu chefe/gestor/ um bom profissional?			

Sim.....1

Não.....2

Não tenho opinião.....3

Responda as seguintes questões:

Questões	1	2	3	4	5
Sente-se respeitado pelo seu chefe/gestor?					
Tem respeito pelo seu chefe/gestor?					
Os assuntos importantes são debatidos em equipa?					
O seu serviço estimula o trabalho em equipa?					

Sempre.....1 Quase sempre.....2 Raramente.....3 Nunca.....4 Não tenho opinião.....5

### VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo seu serviço?

Sim.....1

Não.....2

Não tenho opinião.....3

Responda as seguintes questões:

Questões	1	2	3	4	5
Considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?					
A Administração Pública reconhece os bons funcionários?					

Sempre.....1 Quase sempre.....2 Raramente.....3 Nunca.....4 Não tenho opinião.....5

### TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

Ao iniciar as funções recebeu o devido treinamento para execução de seu trabalho?

Suficiente.....1

Insuficiente.....2

Nenhum.....3

A Administração Pública investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?

Sim.....1

Raramente.....2

Não.....3

Responda as seguintes questões:

Questões	1	2	3	4	5
A Administração Pública investe em treinamento/desenvolvimento para que os funcionários tenham uma aprendizagem contínua?					
O seu serviço oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?					
O treinamento que recebe capacita-o a fazer bem o seu trabalho?					
Depois de receber treinamento o seu desempenho profissional melhorou?					

Sempre.....1 Quase sempre.....2 Raramente.....3 Nunca.....4 Não tenho opinião.....5

Responda as seguintes questões:

Questões	1	2	3
Acredita na oportunidade de crescimento na carreira?			
Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?			

Sim.....1

Não.....2

Não tenho opinião.....3

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**Como avalia o seu desempenho?**

Muito Bom.....1

Bom.....2

Suficiente.....3

Insuficiente.....4

Não tenho opinião.....5

Como é avaliado pelo seu chefe?

Muito Bom.....1

Bom.....2

Suficiente.....3

Insuficiente.....4

Não sou avaliado.....5

Responda as seguintes questões:

Questões	1	2	3	4	5
O seu chefe comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho?					
A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objectivos previamente negociados?					

Sempre.....1 Quase sempre.....2 Raramente.....3 Nunca.....4 Não tenho opinião.....5

### ESTABILIDADE NO EMPREGO

Responda as seguintes questões:

Questões	1	2
Sente-se seguro em relação a estabilidade do seu emprego?		
Os funcionários da Administração Pública sentem-se seguros quanto a estabilidade no emprego?		

Sim.....1

Não.....2

### CONDIÇÕES DE TRABALHO

As suas condições de trabalho são satisfatórias?

Sim.....1

Não.....2

Não tenho opinião.....3

As condições de trabalho mencionadas exercem influências que afectam o desempenho do seu trabalho?

Sim.....1

Não.....2

### **IMAGEM DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Responda as seguintes questões:

<b>Questões</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Considera a Administração Pública um bom lugar para trabalhar?			
Indicaria um amigo para trabalhar na Administração Pública?			
Orgulha-se de trabalhar na Administração Pública?			

Sim.....1

Não.....2

Não tenho opinião.....3

### **FACTORES MOTIVADORES**

Indique o principal factor que o(a) motiva a ter um bom desempenho profissional.

- ( ) Salário
- ( ) Benefícios oferecidos pela Administração Pública
- ( ) Estabilidade no emprego
- ( ) Relacionamento com a chefia
- ( ) O trabalho que realizo
- ( ) A falta de opção de outro emprego
- ( ) Ambiente de trabalho
- ( ) Prestígio da Administração Pública
- ( ) Autonomia no trabalho
- ( ) Possibilidade de treinamento
- ( ) Reconhecimento
- ( ) Possibilidades de progresso profissional

## **FACTORES DESMOTIVADORES**

Indique o principal factor que gera mais insatisfação no seu trabalho.

- Falta de reconhecimento
- Falta de segurança no emprego
- Impossibilidade de crescimento profissional
- Falta de autonomia
- Ambiente de trabalho mau
- O trabalho que realizo
- Relacionamento com a chefia
- Falta de treinamento
- Sobrecarga de trabalho
- Instalações inadequadas (salas, casas de banho etc.)
- Salário
- Outros

Muito obrigada pela sua colaboração!

Contribuiu imenso para a realização do meu trabalho.

### **Anexo III – Carta aos inquiridos**

Caro(a) colega

Assunto: Questionário sobre práticas de gestão e motivação na Administração Pública Cabo-verdiana

Na qualidade de doutoranda da Universidade Portucalense – Portugal, estou neste momento a dar início à minha tese de Doutoramento, da qual faz parte um estudo de investigação, cujo objectivo é a análise da implicação das práticas de gestão como factores motivacionais e de desempenho dos funcionários públicos.

Para a prossecução dos meus objectivos, optei pelo envio de um questionário com questões que abordam o tema acima referido. Solicito assim a sua indispensável colaboração no preenchimento do referido questionário e a sua devolução para os endereços que abaixo indico.

O questionário será conduzido numa base estritamente confidencial e nenhum inquirido será identificado nos resultados finais uma vez que os dados serão tratados de forma global.

Ciente de que compreenderá a importância que a sua resposta terá para a efectivação da investigação que me propus efectuar, espero da sua parte o melhor acolhimento ao meu pedido.

No caso de se colocar alguma questão acerca do questionário, agradecia que me contactasse pelo telefone 2627037, pelo telemóvel 9917329 ou pelos seguintes endereços electrónicos para onde depois de preenchido agradecia que me remetesse o questionário:

[serafinalves@hotmail.com](mailto:serafinalves@hotmail.com) ou

[lealrose@cvtelcom.cv](mailto:lealrose@cvtelcom.cv) ou ainda

[serafinalves@gmail.com](mailto:serafinalves@gmail.com)

Agradecendo desde já a atenção dispensada e aguardando a sua resposta, aceite os meus melhores cumprimentos,

Praia, 08 de Dezembro de 2010.

Serafina Alves

## Anexo IV

### Guião de entrevista para os gestores de Recursos Humanos da Administração Pública

#### Gestão de carreiras

1. Os principais critérios para a promoção nas carreiras são a competência e a produtividade? \_\_\_\_\_ Que outros critérios sugere?

---

---

---

---

2. Considera justo o sistema de remuneração existente? \_\_\_\_\_ Porque?

---

---

---

---

3. Que práticas de informação e comunicação utiliza no serviço que gere?

---

---

---

---

---

4. O sistema de Avaliação do desempenho permite diferenciar o bom do mau desempenho? \_\_\_\_\_ O que faria para o melhorar?

---

---

---

---

5. Considera a Administração pública competitiva para atrair, desenvolver e reter talentos?

---

5.1 O que a Administração Pública está fazendo para atrair e reter pessoas qualificadas que possam contribuir para o sucesso da instituição?

---

---

---

---

5.2 Na sua opinião, que políticas deviam ser implementadas para a atração, desenvolvimento e retenção de talentos na Administração Pública?

---

---

---

---

5.3 Alguns estudiosos afirmam que para manter talentos motivados, a organização tem que: *“ter credibilidade; necessita potencializar o crescimento; ser consciente do valor do ser humano; mostrar-se estimuladora da educação e da aprendizagem contínua; apresentar-se competitiva na remuneração; contar com um clima organizacional saudável e orientado para a busca constante de desafios”*.

Acha que a Administração Pública está à altura de oferecer as condições acima referidas?

---

---

---

---

## Práticas de Gestão de RH

6. O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas de níveis hierárquicos diferentes?

---

---

---

---

7. A missão, os objetivos e metas organizacionais estão claramente definidos no serviço que gere?

---

---

---

- 7.1. De um modo geral, todos os colaboradores sabem o que devem fazer no sentido de contribuir para atingir as metas definidas pela sua instituição?

---

---

---

---

As políticas e práticas de gestão de recursos humanos estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional? \_\_\_\_\_ Porque?

---

---

---

---

8. As políticas e práticas de gestão de recursos humanos estimulam a comunicação e o bom relacionamento interpessoal? \_\_\_\_\_ Porque?

---

---

---

---

---

9. Acha que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos estimulam os colaboradores a preocuparem-se com a aprendizagem contínua?

---

---

---

---

---

10. Que tipo de iniciativas considera relevantes para motivar as pessoas?

---

---

---

---

---

11. Considera que os incentivos para promover a produtividade e o desempenho dos colaboradores, nomeadamente a flexibilidade de horário, o reconhecimento público do mérito individual ou de equipas, a participação em ações de formação, entre outros, são uma prática na Administração Pública?

---

---

---

---

---

12. Acha que as funções, o nível de responsabilidades e a autonomia estão  
perfeitamente definidos na Administração Pública?

---

---

---

---

Muito obrigada pela sua colaboração.

