



MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CABO-VERDIANA ACTUAL

Maria Serafina Rocha Alves Tavares

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues
Lopes dos Reis

2010

UNIVERSIDADE ABERTA

Mestrado Gestão

**MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS TRABALHADORES DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CABO-VERDIANA ACTUAL**

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

Maria Serafina Rocha Alves Tavares

2010

DEDICATÓRIAS

*Dedico esta Dissertação à
minha família que me apoiou
em mais uma conquista da
minha vida profissional, razão
de minha motivação.*

“Se queres colher em três anos, planta trigo; se queres colher em dez anos planta uma árvore, mas se queres colher para sempre, desenvolve o homem”

(Provérbio Chinês)

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis, orientadora da dissertação, agradeço o apoio, a partilha do saber 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. Gostaria, de agradecer, em particular, a confiança por ela depositada no meu trabalho.

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

Ao meu marido Albino e meus filhos Romil e Leny, agradeço o tempo e o sorriso que me dedicaram e especialmente a sua generosidade, apoio e compreensão.

A minha mãe e irmã, Zita e Filó, obrigada pelo amor, alegria e atenção sem reservas.

Às amigas Maria da Graça Archer e Sónia Tavares por todo o apoio e disponibilidade.

O meu profundo agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

RESUMO

O processo de mudanças que vem 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. Dentro desse prisma o estudo das pessoas dentro das organizações públicas apresenta-se como estratégico. O conhecimento é gerado, processado e comunicado a grande velocidade, o que leva a sociedade a assumir novas posturas. 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. A verdade é que 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. 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. 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 interrogatório escrito para se obter dados referentes a motivação dos funcionários da Administração Pública.

Palavras-chave: motivação, pessoas, desempenho profissional

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. Knowledge is generated, processed, and communicated at great speed, taking society to adopt new approaches. 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. 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. This work is intended to research motivation as a tool to achieve productivity and excellence in the performance of activities in Cape Verdean Public Administration. 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, professional performance

ÍNDICE

Agradecimentos.....	5
Resumo.....	6
Abstract.....	7
Índice geral.....	8
Índice de figuras.....	11
Índice de quadros.....	12
Índice de gráficos.....	13
Lista de siglas.....	15
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	16
I.1.Justificação da importância do tema.....	17
I.2.Definição do problema.....	19
I.3.Objectivos do estudo.....	20
I.4.Questões de investigação	20
I.5.Conteúdo e esquema conceptual do trabalho.....	21
CAPITULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CABO- VERDIANA ACTUAL.....	26
II.1.Evolução dos Recursos Humanos da Administração Pública.....	28
II.2. Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública.....	31
II.3. Problemas e dificuldades constatados.....	38
II.4. Principais medidas a ser implementadas na Administração Pública com a Reforma do Estado.....	42
II.5. Melhorias e oportunidades esperadas no âmbito da Reforma do Estado.....	50

CAPÍTULO III - REVISÃO DE LITERATURA.....	54
III.1. Motivação e desempenho profissional.....	55
III.1.1. Motivação no trabalho.....	61
III.1.1.1. O papel da liderança na motivação.....	64
III.2. Teorias motivacionais.....	69
III.2.1. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	69
III. 2.2. A teoria dos dois factores de Herzberg.....	72
III. 2.3. A teoria X e Y de MCGREGOR.....	74
III.2.4. A teoria da contingência de McLELLAND.....	75
III.2.5. A Teoria da expectativa de Vroom.....	77
III.3. O desempenho profissional.....	78
III.3.1. Gestão de desempenho nas organizações.....	79
III.3.1.1. Competências e subsistemas de recursos humanos.....	82
III.3.2. A avaliação do desempenho.....	85
III.3.3. A avaliação do desempenho actual dos funcionários públicos.....	89
CAPITULO IV - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	97
IV.1. Desenho da investigação.....	99
IV.2. Tipo de estudo.....	100
IV.3. Variáveis.....	101
IV.4. Caracterização da população alvo e a amostra.....	102
IV.5. Hipóteses.....	104
IV.6. Instrumentos de recolha de dados.....	104
IV.7. Tratamento dos dados.....	107

CAPITULO V- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	108
V.1. Análise das relações causais.....	109
V.2. Interpretação dos dados.....	110
V.3. Constatações e novos desafios.....	156
CAPITULO VI- CONCLUSÃO.....	159
VI.1. Discussão dos resultados.....	162
VI.2. Principais asserções.....	164
VI.3. Sugestões para futuras pesquisas e limitações do estudo.....	166
VI.4. Conclusões finais.....	167
Bibliografia.....	170
Anexos.....	190
Anexo I - Questionário.....	191
Anexo II– Carta aos inquiridos.....	199
Anexo III - Lista da Documentação Consultada	200

Índice de Figuras

Figura 1 - O modelo básico de motivação.....	58
Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow.....	70
Figura 3 - A teoria dos dois factores de Herzberg.....	72
Figura 4 - Diferentes pressupostos da teoria X Y.....	74
Figura 5 - Os três factores da motivação para produzir.....	78

Índice de Quadros

Quadro 1: Evolução do número de funcionários públicos.....	30
Quadro 2: Distribuição dos efectivos da A P por departamento governamental ou órgão de soberania.....	32
Quadro 3: Distribuição dos efectivos por áreas funcionais.....	33
Quadro 4: Distribuição dos efectivos da A P central segundo a categoria profissional..	35
Quadro 5: Distribuição dos efectivos da A P central segundo o grupo etário.....	36
Quadro 6: Distribuição dos efectivos da A P, por unidade orgânica e segundo o sexo..	37
Quadro 7: Distribuição dos funcionários por região geográfica.....	38

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Sexo.....	111
Gráfico 2 – Idade.....	111
Gráfico 3 – Estado Civil.....	112
Gráfico 4 – Nível de Ensino.....	113
Gráfico 5 - Categoria Profissional.....	114
Gráfico 6 – Situação Profissional.....	115
Gráfico 7 - Tempo de Serviço.....	115
Gráfico 8 - Comunicação entre a Direcção e os funcionários.....	116
Gráfico 9 – Liberdade de Expressão.....	117
Gráfico 10 – O seu chefe aceita as sugestões vindas dos funcionários.....	117
Gráfico 11 – Recebe orientações claras e compreensíveis no seu trabalho.....	118
Gráfico 12 – Como é que recebe as orientações.....	119
Gráfico 13 – Está satisfeito com o seu salário actual.....	119
Gráfico 14 – Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que faz.....	120
Gráfico 15 – Por um salário igual ao que recebe aceitaria uma proposta privada.....	121
Gráfico 16 - Acha que a AP remunera adequadamente.....	121
Gráfico 17 - Considera bom o relacionamento entre os funcionários.....	122
Gráfico 18 – Considera o seu chefe um bom profissional.....	122
Gráfico 19 – Sente-se respeitado pelo seu chefe.....	123
Gráfico 20 – Tem respeito pelo seu chefe.....	123
Gráfico 21 – Os assuntos importantes são discutidos em equipa.....	124
Gráfico 22 – O seu serviço estimula o trabalho em equipa.....	124
Gráfico 23 – O seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo seu serviço.....	125
Gráfico 24 – O seu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.....	125
Gráfico 25 – A AP reconhece os bons funcionários.....	126
Gráfico 26 – Ao iniciar recebeu treinamento para a execução do seu trabalho.....	127
Gráfico 27- A AP investe em treinamento necessário para o desenvolv. Profissional.....	127
Gráfico 28 - A AP investe para que os func. tenham uma aprendizag. Contínua.....	128
Gráfico 29 - O seu serviço oferece oportunidades de desenvolv. e crescimento profissional.....	129
Gráfico 30 – O treinamento que recebe capacita-o a fazer melhor o seu trabalho.....	129

Gráfico 31 – Acredita que o seu desempenho profissional melhorou após receber treinamento.....	130
Gráfico 32 – Acredita na oportunidade de crescimento na carreira.....	131
Gráfico 33 – Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades.....	131
Gráfico 34 – Sente-se seguro em relação à sua estabilidade no emprego.....	132
Gráfico 35 – Os funcionários da AP sentem-se seguros em relação estabilidade no emprego.....	133
Gráfico 36 – Como é avaliado pelo seu Chefe.....	133
Gráfico 37 – Como avalia o seu desempenho.....	134
Gráfico 38 - A avaliação é feita em função do cumprimento de objectivos previamente negociados.....	134
Gráfico 39 – O chefe comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz do seu trabalho.....	135
Gráfico 40 – As suas condições de trabalho são satisfatórias.....	135
Gráfico 41 – As condições de trabalho mencionadas exercem influências que afectam o desempenho do seu trabalho.....	136
Gráfico 42 – Considera a AP um bom lugar para trabalhar.....	136
Gráfico 43 – Indicaria um amigo para trabalhar na AP.....	137
Gráfico 44 – Orgulha-se de trabalhar na AP.....	137
Gráfico 45 – Indique o principal factor que o motiva a ter um bom desempenho.....	138
Gráfico 46 – Indique o principal factor que gera mais insatisfação no seu trabalho...	139

Lista de siglas

AP – Administração Pública

ENG – Escola de Governação e Negócios

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Cabo Verde é um pequeno país situado no Oceano Atlântico, próximo da costa ocidental africana, com uma população residente que não chega a meio milhão de habitantes e cuja maior riqueza é o homem. Essa riqueza inclui o residente e o que saiu pelo mundo fora à procura de melhores condições de vida e que constitui a diáspora cabo-verdiana.

Cabo Verde é hoje um país emergente, com novas oportunidades em termos de crescimento e desenvolvimento sócio-económico, graças à estabilidade política e à boa governação conseguidos desde a independência até hoje.

Por razões que se prendem com a história de Cabo Verde, país com apenas 34 anos de existência, a nova visão do papel do Estado implica o exercício do seu papel de regulador e fiscalizador do mercado, e na busca da redução das desigualdades sociais. O objectivo, devido à escassez de recursos, é aumentar a eficiência das acções públicas e a consolidação da democracia.

Este cenário tem levado o Estado a repensar suas estratégias de acção, procurando, permanentemente, a melhoria dos níveis de eficiência, eficácia e efectividade de suas políticas públicas, de forma a garantir aos cidadãos, serviços prestados com competência, qualidade e celeridade. Constitui preocupação permanente, a forma de organizar e direccionar a acção do Estado, suas actividades, seu relacionamento com a sociedade, seu processo decisório, bem como a organização dos métodos e processos de trabalho.

Este diferencial da acção do Estado está sustentado nos recursos humanos, ou seja, nas pessoas que viabilizam as políticas públicas adoptadas. Neste sentido, torna-se necessária a adopção de uma gestão de recursos humanos modelada em princípios de eficiência e resultados, que esteja sustentada num sistema de planos de carreiras capaz de atrair e manter os funcionários públicos capacitados e motivados.

I.1. Justificação da importância do tema

A motivação é usada hoje, tanto no sector privado como no sector público, constituindo uma ferramenta de grande importância. Cada vez mais a motivação está ligada a um

bom desempenho dentro dos diversos sectores do serviço público e torna-se num factor indispensável para todos os sectores da Administração Pública.

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

É praticamente consenso, hoje em dia, afirmar que o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano. Assim, é fundamental que as organizações procurem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efectivo comprometimento com os objectivos organizacionais.

A motivação é factor crítico na gestão de pessoas, segundo os conceitos da moderna administração, e actua directa e indirectamente na cultura e práticas de excelência em qualidade e, por conseguinte, na capacidade sustentada da competitividade corporativa.

Acreditar que a motivação age como factor que influencia o comportamento do indivíduo nas organizações e entender como se dá o agrupamento dos aspectos relacionados a ela, auxiliam no planeamento e implantação das acções de gestão dos recursos humanos.

A boa gestão dos recursos humanos deve estar alerta ao facto de que o comportamento humano é complexo e deve ser analisado de acordo com o momento e o contexto em que o indivíduo vive. Assim sendo, é fundamental para a sobrevivência das organizações compreender como agem os processos motivadores.

Assim, surgiu o interesse em conhecer os factores que provocam satisfação e insatisfação nos funcionários a partir do estudo que poderá contribuir para introduzir correcções que impliquem situações motivadoras. O presente trabalho visa conhecer e diagnosticar a realidade da Administração Pública Cabo-verdiana actual no tocante à motivação dos funcionários.

I.2. Definição do problema

Nos dias actuais, a motivação profissional tem um grande destaque, promovendo assim uma qualidade de vida aos funcionários e influenciando directamente a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Na dimensão de reformas na Administração Pública, o projecto de Reforma do Estado implicará alterações profundas da Administração Pública, no sentido de torná-la menor, mais eficaz e com maior capacidade técnica e estratégica, que lhe permitirá dar respostas mais céleres e de maior qualidade aos clientes.

A valorização do funcionário público é condição essencial para que o processo de modernização administrativa tenha êxito, pois a qualidade profissional dos funcionários e sua motivação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objectivos. 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 vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada actividade desse trabalho e de cada pessoa que procura o seu próprio referencial de auto estima e auto conhecimento.

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, bem como procurar novas medidas que possam elevar a motivação dos mesmos.

O estudo poderá contribuir no âmbito académico para os pesquisadores da área de comportamento organizacional, ajudando a clarificar as conclusões acerca deste tema.

No aspecto prático pode ainda ser útil para a Administração Pública melhorar o modelo e o sistema de gestão dos recursos humanos.

I.3. Objectivos do estudo

Objectivos gerais

Este trabalho tem como objectivo geral, analisar a motivação dos colaboradores da Administração Pública Cabo-verdiana, conhecer as formas de motivação profissional e verificar como os aspectos ligados à motivação afectam o desempenho dos funcionários.

Objectivos específicos:

Constituem objectivos específicos:

- Conhecer as formas de motivação profissional percebidas pelos funcionários;
- Discutir como os factores de motivação (treinamento e desenvolvimento profissional, remunerações, condições de trabalho, comunicação, relações interpessoais, entre outros), são aplicados na Administração Pública;
- Propor alternativas para manter os funcionários motivados e propor as mudanças necessárias para a melhoria do desempenho do funcionário no seu ambiente de trabalho.

I.4. Questões de investigação

As organizações estão inseridas em ambientes caracterizados por mudanças constantes, o que impele à necessidade de se procurar soluções para aumentar a sua eficácia.

Apesar de todo o esforço da instituição em direccionar seus recursos essenciais à melhoria contínua dos processos, aplicando-se investimentos em novas tecnologias, equipamentos e inovação, muitas vezes os resultados não condizem com o objectivo inicial do investimento, apresentando baixas performances.

Devido aos diversos aspectos que inibem a motivação, muitas vezes os funcionários públicos perdem o interesse, a excelência e a criatividade e isso não é competitivo no mercado globalizado que requer novas mentalidades, competências e maneiras de pensar, criando modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade global. Para introduzir maior dose de motivação é necessário investir nos funcionários porque a falta de motivação causa baixa produtividade nas organizações.

Para se ser bem sucedido é preciso contar com os colaboradores.

A Administração Pública actual motiva os seus funcionários, de modo a responderem positivamente aos novos desafios?

I.5. Conteúdo e esquema conceptual do trabalho

A Administração Pública Cabo-verdiana, nos moldes da actual tendência mundial, está passando por uma mudança de paradigma, saindo de um modelo clássico de administração – que limita-se às meras funções burocráticas de controlo da aplicação das regras e regulações – para um modelo de gestão pública baseada na eficiência e nos resultados.

É importante destacar que, estão sendo lançadas diversas iniciativas transformadoras, tais como: a revisão do marco legal, a reforma constitucional e da legislação corrente e a valorização do funcionário público através da adopção 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 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, reflectindo a tendência de modernização do

governo que passa a ser um gerador de processos para a prestação de serviços de qualidade ao cidadão/cliente, envolvendo um menor número de funcionários e uma elevação da qualidade dos serviços prestados.

A transformação institucional no sector público envolve necessariamente a transformação dos funcionários públicos, através da mudança de paradigmas e atitudes. Existe uma necessidade premente de desenvolvimento de novas capacidades tanto individuais como institucionais, de modo a garantir a apropriação pelos funcionários públicos das inovações introduzidas a partir da implementação 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 novas práticas de gestão pública. Deste modo, para que os objectivos 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 objectivos institucionais.¹

Objectiva-se promover uma estratégia nacional de capacitação dos funcionários públicos, com foco em competências essenciais e transversais que permitirão 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.

Pretende-se uma mudança cultural profunda no serviço público, o qual reclama uma equipa de dirigentes altamente sensibilizada, e igualmente motivada para a implementação eficaz do Programa de Reforma do Estado.

¹ Qualificação dos Recursos Humanos para a Reforma da Administração Pública e para a Agenda de Transformação Económica, Comissão de Qualificação dos Recursos Humanos da Administração Pública, 2007.

As fragilidades dos recursos humanos da Administração Pública Cabo-verdiana tornaram-se mais evidentes com a aceleração do desenvolvimento económico e as ambições do Programa de Reforma do Estado.

O Governo Cabo-verdiano consagra como um dos seus objectivos primordiais tornar a Administração Pública mais próxima da cidadania, desempenhando um papel de facilitadora do desenvolvimento económico.

O processo de reestruturação da Administração Pública central implica alterações profundas no sentido de torná-la menor, mais eficaz e com maior capacidade técnica e estratégica a dar respostas mais céleres e de maior qualidade aos cidadãos, empresas e parceiros.

Atendendo às fragilidades detectadas, elaborou-se um plano de qualificação dos recursos humanos da Administração Pública que tem como objectivo responder a dois aspectos 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 pelas prioridades da Administração Pública, com ênfase na apropriação de novos métodos, processos e instrumentos modernos de gestão pública.

São várias as componentes que permitem assegurar a sustentabilidade de um processo de desenvolvimento de capacidades a longo prazo. Entre elas, a motivação e engajamento pessoal com o processo e a energia colectiva são essenciais para permitir a apropriação de um plano de capacitação de recursos humanos.

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. E a diferença é produzida por líderes e equipas que agem fazendo com que os resultados aconteçam.

Do exposto infere-se que o papel das lideranças deva ser o de assegurar 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 pretende-se implementar instrumentos de gestão mais flexíveis que permitam ajustar, com rapidez e eficácia, os recursos humanos disponíveis às constantes evoluções das necessidades dos serviços públicos, determinadas em larga medida, pelas demandas dos cidadãos e das empresas.

Na busca dessa relação de adequação dinâmica e permanente entre os efectivos e as necessidades, são revistas as soluções normativas que impunham rigidez nos procedimentos e nas decisões e que deixavam a Administração Pública sem margem suficiente de ponderação dos interesses em causa. O que era erigido como instrumento de defesa do interesse público, algumas vezes, por ausência de soluções alternativas que permitisse à administração um maior leque de escolhas, acabava por conduzir a resultados prejudiciais para o interesse público e para o próprio funcionário.

A investigação decorreu num ambiente em que se inicia uma reforma que implicará uma profunda mudança de paradigma na Administração Pública, que se quer aberta, inclusiva e produtiva.

Se por um lado muitos funcionários têm expectativas altas em relação às mudanças próximas, por outro, muitos são sépticos 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.

O estudo está dividido em seis capítulos distintos. O primeiro centra-se nos objectivos da investigação, nas razões que conduziram à escolha do tema e na definição do problema.

O segundo trata da caracterização da Administração Pública Cabo-verdiana, tendo como base estudos anteriores realizados. Neste capítulo são analisados alguns aspectos da

Reforma do Estado em curso, o perfil dos recursos humanos da Administração Pública, bem como os problemas e as dificuldades e, o que se espera da Reforma.

O terceiro capítulo é dedicado à análise e discussão das perspectivas teóricas sobre a motivação no trabalho e o desempenho profissional.

No capítulo seguinte, procede-se à operacionalização do estudo com a discussão dos aspectos metodológicos e a caracterização da população em análise. Entre outros aspectos, 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 quinto capítulo procede a análise dos resultados obtidos a partir da recolha de dados e apresentam-se, igualmente, os factores de constrangimento e de apoio a motivação e desempenho profissional.

No sexto capítulo faz-se a apresentação das conclusões e as principais contribuições do estudo para o conhecimento, nesta área de investigação, e também 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 de investigação futura.

**CAPITULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA CABO-VERDIANA ACTUAL**

Cabo Verde enfrenta novos desafios de mudança para se adaptar às alterações ocorridas a nível da envolvente e face ao resultado das opções políticas tomadas pelo país.

A mudança faz-se ao nível empresarial e ao nível do Estado. Importa destacar sobretudo a Reforma do Estado para que o país possa alcançar os objectivos económicos e de desenvolvimento preconizados, nomeadamente a redução do desemprego e redução da pobreza.

Para alcançar esses objectivos pretende-se comportamentos eficazes a fim de melhorar o desempenho, promover a integração de equipas e aumentar a produtividade. Para que isso aconteça, precisa-se de uma mudança de atitude por parte de cada profissional. Muitas das dificuldades encontradas no ambiente de trabalho dizem respeito a falta de motivação verificada no mesmo.

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, conseqüentemente, o Estado tem de mudar. Por isso decorre uma reforma que implica encetar todo um processo comunicacional para informar, clarificar e suportar essa reforma, gerindo da melhor forma possível a mudança, possíveis resistências e conflitos decorrentes deste processo.

Com o objectivo de melhor conhecer a Administração Pública, fez-se uma auditoria institucional em 2008 para caracterizar os Organismos do Estado e compreender os constrangimentos inerentes aos mesmos, conhecer as questões relacionadas com as chefias e quadros, qualificar o nível e a profundidade de conhecimento que os dirigentes da Administração Pública têm sobre a Reforma do Estado em curso, entender a sua percepção sobre o processo de reforma, definir as necessidades de comunicação com os clientes internos e externos.

Para a clarificação das futuras acções da Reforma do Estado, o estudo teve como objectivo conhecer quais são 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.

II.1. Evolução dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana

A Administração Pública Cabo-Verdiana e todas as estruturas do Estado têm vindo a conhecer, depois da independência, um crescimento progressivo de seu efectivo. Este crescimento pode ser considerado normal nos primeiros anos da independência num contexto da construção do Estado, o que implica por conseguinte, e de forma crescente, novas estruturas e novos recursos humanos.

De igual modo, pode ser considerado normal, o crescimento dos recursos humanos da Administração Pública durante a denominada Primeira República (1975-1990), uma vez que a própria concepção do Estado, o regime e o sistema político estavam assentes política e ideologicamente no paradigma do Estado forte, intervencionista e agente essencial na promoção e dinamização do desenvolvimento económico, social e cultural.

Neste contexto, a função atribuída ao sector privado e à sociedade civil é, estruturalmente marginal, embora, no contexto cabo-verdiano, a presença do sector privado em determinados sectores, não propulsores é certo do desenvolvimento, esteve presente e de forma crescente².

Já durante a chamada Segunda República, isto é, a partir de 1990, a continuação do aumento dos efectivos verificada, parece à primeira vista, menos compreensível.

Efectivamente, um novo sistema e regime político foi instaurado, assente numa nova concepção do Estado. Isto é do Estado necessário, mínimo para as actividades de

² Refere-se particularmente, ao sector do comércio, da agricultura e da pecuária, bem como dos transportes terrestres e, em alguma medida, marítimos. O sector industrial, sempre diminuto em Cabo Verde, e das finanças e banca foram eminentemente públicos.

regulação e promoção da actividade económica e de redistribuição da riqueza social produzida.

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

Contudo, tal não ocorreu. Os efectivos da Administração Pública continuaram a crescer durante os anos 90 e 2000, apesar de terem sido definidas políticas e implementados programas de descongestionamento e de contenção em termos de novos recrutamentos para determinados sectores. Assim, a partir de meados dos anos 90 até a presente data as diversas leis de orçamento têm sistematicamente proibido o recrutamento.

No entanto, é a própria lei de orçamento a abrir, anualmente, um conjunto de excepções, principalmente para os sectores eminentemente de responsabilidade pública³.

Da mesma forma, programas de descongestionamento dos efectivos foram concebidos e implementados durante a segunda década dos anos 90, designadamente o programa de reforma 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 efectivos da Administração Pública não se fez sentir.

Aliás, a leitura do quadro nº 1 mostra tal facto. Ainda que se tenha registado uma diminuição dos efectivos em 1998, com uma redução de 4,1% em relação ao ano anterior, o facto é que em 2002, os efectivos da Administração Pública já atingia cerca de 19 mil funcionários, 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.

³ Refere-se designadamente, ao pessoal docente, segurança e ordem pública, da saúde, da justiça e das finanças, predominantemente serviços públicos.

Quadro 1: 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 oitenta começou-se a discutir a necessidade de um reposicionamento do Estado e da Administração Pública, no sentido não apenas da sua modernização e da simplificação de processos e desburocratização, como também de uma revisão das estruturas, o que poderia ter reflexos em termos de estruturas.

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

Neste quadro, para além do processo de privatização de empresas públicas e terciarização de determinadas actividades e serviços, o governo escolheu a reforma do sector público, a liberalização económica e promoção do investimento externo, desenvolvimento do sector privado e a redução da pobreza e ainda a protecção do ambiente como objectivos centrais da governação.

Na prática, contudo, a Reforma do Estado e da Administração Pública não conheceu avanços significativos seja em termos de uma real redefinição da missão do Estado, seja da modernização da administração, tendo como base um novo relacionamento com os utentes e os cidadãos seja ainda no número de efectivos. Basta dizer que entre 1990 e 2000 os efectivos da Administração Pública duplicaram.

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

II.2. Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana

O conhecimento do perfil técnico dos funcionários 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 actores 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.

Se, em alguns casos, o aumento dos efectivos da administração denota uma ausência de mecanismos de gestão previsional dos recursos humanos da Administração Pública e ausência de um sistema integrado de gestão, em outros, ele resulta de uma clara assumpção do Estado de seu papel central em determinados domínios de actividades e sectores. Tais são os casos da educação, saúde e segurança.

Quadro 2: Distribuição dos efectivos da Administração Pública por departamento governamental ou órgão de soberania

UNIDADE ORGANICA	Total	%
Assembleia Nacional	77	0,4
Câmaras Municipais	4.368	20
Chefia do Governo	39	0,2
Fundos e Serviços Autónomos	2.037	9,3
Ministério da Presidência Conselho Ministros e Reforma do Estado	67	0,3
Ministério da Administração Interna	589	2,7
Ministério do Ambiente e Agricultura	747	3,4
Ministério da Cultura	36	0,16
Ministério da Defesa Nacional	31	0,14
Ministério da Descentralização, Habitação e Orden. do Território	45	0,2
Ministério da Educação e Ensino Superior	9.365	42,7
Ministério da Justiça	639	2,9
Ministério da Saúde	1.828	8,3
Ministério das Finanças e Administração Pública	626	2,9
Ministério das Infra-estruturas, Transportes e Mar	311	1,4
Ministério do Trabalho Família e Solidariedade	147	0,7
Ministério Economia Crescimento E Competitividade	62	0,3
Ministério dos Negócios Estrangeiros Cooperação e Comunidade	164	0,7
Ministra-adjunta do Primeiro-ministro e da Qualificação e Emprego	22	0,1
Orgânicas Antigas	17	0,1
Policia Judiciária	91	0,4
Presidência da República	104	0,5
Estado-Maior das Forças Armadas	308	1,4
Outros	202	0,8
TOTAL	21.922	

Fonte: Base de Dados da Administração Pública - Direcção Geral da Contabilidade Pública - 2007

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 acções 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.

De facto, em regra, durante os anos 90 e 2000 a Lei do Orçamento tendia a abrir excepção em termos de recrutamento apenas para técnicos superiores, ou em casos especiais, de lugares que exigem formação em termos 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 efectivos atingia em 2006, cerca de 21.992 funcionários, assim distribuídos:

Quadro 3: Distribuição dos efectivos por áreas funcionais

Áreas Funcionais da Administração Pública	Efectivos (%)
Economia	3.1
Finanças e Plano	5.9
Educação e Cultura	60.3
Saúde e Assuntos Sociais	14.4
Outras	16.3
Total	100

Fonte: Ministério das Finanças -2007

A análise da distribuição dos efectivos pelas diversas áreas funcionais mostra 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. Efectivamente, a generalização, primeiro, do ensino básico, depois o alargamento progressivo do ensino secundário têm 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 a educação e a saúde continuam a ser essencialmente um serviço público.

Aliás, não obstante as decisões tomadas na última década e meia e que visaram o congelamento do recrutamento de novos funcionários para a Administração Pública,

aliado a um incentivo do recurso a outsourcing para algumas actividades 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 excepcionalidade.

O nível de escolaridade dos funcionários da Administração Pública cabo-verdiana, na sua globalidade é baixo, sendo portanto uma característica a ser levada em conta.

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.

Efectivamente, e como referido anteriormente, quando se analisa a distribuição dos efectivos 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 efectivos.

Quadro 4: Distribuição dos efectivos da Administração Pública central segundo a categoria profissional

Carreira	Efectivo	%
Carreira administrativa	461	2,1
Carreira do pessoal auxiliar	7167	32,7
Carreira do pessoal contratado	39	0,2
Carreira de Agente	796	3,63
Carreira de Subchefe	163	0,74
Carreira de Oficial de Policia	171	0,8
Pessoal de comando da Policia	189	0,9
Carreira de Praças	37	0,17
Carreira de Sargentos	144	0,7
Carreira do pessoal em serviço efectivo normal (FA)	14	0,06
Carreira do pessoal da polícia marítima	68	0,3
Carreira do pessoal Guarda Prisional	103	0,5
Carreira de Sub-chefes da Policia Marítima	14	0,06
Carreira do pessoal da PJ	50	0,2
Carreira de Pessoal do Convés	7	0,03
Carreira Técnico Profissional	593	2,7
Carreira Técnica e técnicos-adjuntos	130	0,6
Carreira Técnico Superior	447	2,03
Carreira de enfermagem	491	2,2
Carreira do Pessoal Médica	246	1,1
Carreira de pessoal Docente	8566	39,1
Carreira do pessoal de inspecção	48	0,2
Carreira de Auditor	11	0,05
Carreira de Pessoal de Oficial de Justiça	243	1,1
Carreira dos Magistrados Judiciais e do Ministério Público	88	0,4
Carreira do pessoal diplomático	73	0,3
Carreira de pessoal do RNI	91	0,4
Carreira de Redactores	6	0,03
Carreira de Secretário Parlamentar	26	0,1
Carreira do pessoal quadro privativo das Finanças	352	1,6
Carreira de pessoal especial	223	1
Carreira do pessoal dirigente e chefia operacional	410	1,9
Altos Cargos Políticos	35	0,2
Outros	420	1,9
Total	21922	100

Fonte: Base de Dados da Administração Pública - Direcção Geral da Contabilidade Pública - 2007

De igual modo, chama a atenção a forte presença do pessoal auxiliar na estrutura profissional da Administração Pública, com 32,7% dos efectivos. 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.

Quadro 5: Distribuição dos efectivos da Administração Pública central por grupo etário

Grupos Etários Efectivos	(%)
20-24	0,8
25-29	11,7
30-34	18,5
35-39	16,4
40-44	17,8
45-49	15,5
50-54	9,8
55-59	5,6
60-64	2,2
65 +	1,7
Total	100

Fonte: Estudo sobre o perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública – 2007.

Uma das características marcantes da Administração Pública Cabo-verdiana é a sua relativa juventude. Efectivamente, a estrutura do Estado Cabo-verdiano tem 35 anos de vida e o crescimento dos efectivos tem privilegiado jovens funcionários. Isso implica, globalmente, que uma parte significativa dos recursos humanos da administração seja jovem.

A análise da distribuição dos funcionários públicos segundo o sexo mostra ainda uma superioridade dos homens. Estes representam 51,3% dos efectivos 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%.

Quadro 6: Distribuição dos efectivos da Administração Pública, por unidade orgânica e segundo o sexo

UNIDADES ORGÂNICAS	F	M	Total
Assembleia Nacional	45	32	77
Câmaras Municipais	2.010	2.358	4.368
Chefia do Governo	23	16	39
Estado-maior das Forças Armadas	28	280	308
Fundos e Serviços Autónomos	661	1.376	2.037
Ministério da Presidência Cons. de Ministros e Ref. do Estado	35	32	67
Ministério da Administração Interna	53	536	589
Ministério da Agricultura Alimentação e Ambiente	174	573	747
Ministério da Cultura	18	18	36
Ministério da Defesa Nacional	13	18	31
Ministério da Descentralização, Habitação e Orden. do Território	20	25	45
Ministério da Educação e Ensino Superior	5.312	4.053	9.365
Ministério da Justiça	275	364	639
Ministério da Saúde	1.180	648	1.828
Ministério das Finanças e Administração Pública	321	305	626
Ministério das Infra-estruturas, Transportes e Mar	119	195	311
Ministério do Trabalho Família e Solidariedade	89	58	147
Ministério Economia Crescimento e Competitividade	30	32	62
Ministério dos Negócios Estrangeiros Coop. e Comunidades	74	90	164
Ministra-adjunta do Primeiro-ministro e da Qualific. e Emprego	14	8	22
Orgânicas Antigas	6	11	17
Polícia Judiciária	23	68	91
Presidência	53	51	104
Outros	94	108	202
Total Geral	10.670	11.252	21.922

Fonte: Estudo sobre o perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública – 2007.

Nas unidades orgânicas responsáveis pelos negócios estrangeiros, administração interna, a magistratura e defesa, a presença de funcionários do sexo masculino ganha um grande destaque.

A ilha de Santiago representa mais do que a metade dos funcionários públicos, mais precisamente cerca de 66%.

Quadro 7: Distribuição dos funcionários por região geográfica

Ilha	Feminino	Masculino	Total
Santo Antão	854	1.018	1.872
S. Vicente	1.252	1.053	2.305
S. Nicolau	238	217	455
Sal	345	289	634
Boavista	105	77	182
Maio	181	156	337
Santiago	6.967	7.507	14.474
Fogo	476	619	1.095
Brava	103	155	258
Exterior	3	5	8
Sem informação	146	156	302
Total	10.670	11.252	21.922

Fonte: Estudo sobre o perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública – 2007.

A ilha acima referida e particularmente, a cidade da Praia é a grande concentradora dos recursos humanos da Administração Pública. Concentrando 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.

II.3. Problemas e dificuldades constatados

Um dos problemas com que a Administração Pública se tem confrontado tem sido 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 actuação em objectivos e linhas de força definidas como centrais e prioritárias.

Outro problema é a falta de continuidade numa acção de reforma ao longo dos anos e mesmo de modernização, nomeadamente das experiências postas no terreno. Desde os anos oitenta, 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.

Outra questão também importante, diz respeito ao reforço da capacidade de gestão e a uma gestão efectiva e responsável permitindo que as diversas orgânicas desenvolvam condições de fixação de objectivos, indicadores de diagnóstico e controlo, instrumentos de contabilização dos recursos necessários.

É importante que haja programas de treinamento e escolha dos dirigentes, de avaliação dos mesmos e de reforço das competências de gestão, que em alguns casos já tiveram início, nomeadamente o curso para Gestores Públicos.

Constatou-se problemas de enquadramento, de legislação desadequada resultando em grande medida na manutenção do princípio de regras iguais para todos, que tem por detrás uma cultura normativa e igualitária, que não atende às diferenças, não responsabilizando e nem premiando.

Há ainda problemas de gestão e de liderança efectiva dos serviços, que constituem um factor essencial de criação de condições de melhor funcionamento, permitindo ou bloqueando uma correcta aplicação da lei ao serviço da resolução efectiva dos problemas.

Também deve ser considerada a existência de uma legislação específica de Recursos Humanos na actividade pública, que influencia directamente os processos de gestão de Recursos Humanos, e que tenha em conta aspectos tais como: recrutamento e selecção, treinamento, avaliação, manutenção e controlo.

Remunerações e gratificações definidas através de 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 protecção 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.

Segundo Robins (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”.*⁴

A remuneração por competências ou habilidades 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 direccionados à gestão de pessoas.

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 adoptados pelas estratégias tradicionais de remuneração. A avaliação é realizada sobre as actividades e responsabilidades que o colaborador assume na organização.

Uma percentagem bastante alta das pessoas afectas ao serviço público está associada a actividades operacionais ou de suporte administrativo, que exigem baixo grau de escolaridade. Por outro lado o Governo paga salários pouco competitivos aos executivos e profissionais qualificados.

⁴ G. E. Ledford Jr., “Paying for the Skills, Knowledge, and competencies of Knowledge workers”, Compensation Benefits Review, jul-ago, 1995, p.55-62; B. Murray e B. Gerhart, “ An Empirical Analysis of a skill – Based Pay Program and Plant Performance Outcomes”, Academy of Management Journal, fev. 1998, p. 68-78; e J. R. Thompson e C. W. LeHew, “ Skills-Based Organizational Innovation”. Review of Public Personnel Administration, inverno 2000, p. 20-40.

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

- Grande extensão de tempo e trabalho ligado a aumentos 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 seu tempo dedicado a organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, para ultrapassar o desempenho actual, alcançando metas e resultados desafiadores formulados para o futuro. A remuneração fixa funciona geralmente como factor higiénico e insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para a superação das metas e objectivos ou para a melhoria continua das actividades. Na verdade, a remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários 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 desses 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”

Constatou-se ainda a existência de um deficit 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 um déficit do perfil do atendedor, passividade no funcionalismo e ausência dum discurso que incentive a produtividade.

A impossibilidade de promover um funcionário exemplar 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. Também, não existe um sistema de avaliação eficaz que permita diferenciar os funcionários.

A Administração Pública deve esforçar-se por manter seus colaboradores satisfeitos, assim estes não sentirão necessidade de procurar novas oportunidades de trabalho, que lhes proporcionem satisfação, pois ela precisa de colaboradores que a conheçam profundamente. 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 líderes precisam de novos métodos para estimular um desempenho maior e promover o comprometimento. As políticas de recursos humanos devem concentrar-se nos assuntos valorizados pelas pessoas, que as ajudam a construir seu próprio futuro e a colher recompensas pelas contribuições dadas.

II.4. Principais medidas a serem implementadas na Administração Pública com a 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 subdesenvolvidos. Ela tem como objectivo 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.

Elementos chaves nesta abordagem estão representados pelos conceitos de eficácia e eficiência na gestão pública. Conseqüentemente, alguns factores 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 percepção e necessidades manifestas dos mesmos;
- Um Estado promotor, regulador e facilitador da equidade social.

Alguns pontos 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, quais são os serviços fornecidos e quem são os utentes (clientes). A definição clara do objecto de negócio de cada instituição permite eliminar a duplicação de funções existente em vários serviços até há pouco tempo;
- c) Melhorar a qualidade do serviço público em vários aspectos, tais como: rapidez e eficiência no atendimento, acessibilidade ao serviço, informações oportunas, correctas e fáceis de entender, cortesia no atendimento, entre outros. A Casa do Cidadão constitui um exemplo de atendimento de excelência, necessitando contudo melhorar alguns aspectos e 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 objectivo da Administração Pública 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 Total, 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 direcção às pessoas, são encontrados como excepção em 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 adoptar 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 efectivas;
- Implementar por experimentação, dando incentivos, fazendo o acompanhamento e a avaliação e, introduzindo possíveis correcções 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 acção.

Daí que o gestor de Recursos Humanos de uma organização pública deve ter habilidades políticas e técnicas, essencialmente para as seguintes medidas:

- Convencer a alta administração da necessidade de se desenvolver um plano estratégico de actuação, com objectivos definidos em função do seu grande cliente, a sociedade, definindo metas e indicadores de resultados;

- Compreender e modificar a cultura da organização, visando a criação de uma mentalidade de resultados de qualidade e produtividade, na medida do possível em detrimento dos interesses políticos;
- Ter habilidade de distinguir as ferramentas de gestão de pessoas que podem ser aplicadas no ambiente público, com melhores resultados, apesar das dificuldades legais já mencionadas;
- Garantir a condição de trabalho dos seus colaboradores num ambiente, por vezes, repleto de dificuldades, injustiças e entraves burocráticos.

A reforma faz-se desencadeando um processo de reforma, isto é, fazendo a integração das diversas políticas de modo a dar coerência ao projecto de reforma e não apenas introduzindo medidas de melhoria, que devem fazer parte integrante de uma gestão que assume a mudança como processo contínuo. Esse processo 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, actuando 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 acções 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 objectiva-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 e avaliação;
- Do reforço das capacidades de gestão e técnicas;
- De uma correcta afectação de recursos.

Só com uma articulação adequada de acções a estes níveis, global, sectorial e de cada organismo é possível levar a bom termo os objectivos de Reforma da Administração.

É necessário estar atento à construção de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações, que promova comunicação, qualidade e produtividade.

O clima organizacional é uma variável que influi directamente 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 efectivamente acontece.

Produzir um trabalho de boa qualidade conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo 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 entendida como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar, de maneira excelente, as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. É considerado como um meio para desenvolver competências nas pessoas de modo que

elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objectivos organizacionais. No entanto, actualmente, 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 em que trabalham.

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 actual, despertando no funcionário público a motivação para o seu trabalho.

É importante compreender que o desempenho de qualquer organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas. A maioria das pessoas consome grande parte do seu tempo trabalhando numa organização. Um relacionamento é um padrão de interacção entre duas pessoas baseado em suas percepções recíprocas.

A qualificação profissional é muito importante, pois não basta ser disciplinado e cumprir ordens pré estabelecidas. É preciso que o funcionário tenha capacidade de tomar decisões, agregando valor ao departamento e à organização como um todo. Não adianta a existência de projectos viáveis, com soluções que podem contribuir para a melhoria da organização, se não existirem pessoas qualificadas para gerir, implantar e coordenar estas acções.

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 quadros às novas necessidades, têm que requalificar com frequência os trabalhadores que permaneceram na organização a fim de que sejam capazes de tomar decisões e prestar um serviço de qualidade.

Treinamento é o meio de adequar as pessoas para o exercício dos respectivos 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 envolve o uso de critérios e modelos que vão determinar se o programa atingiu seus objectivos originais. Os resultados dessa avaliação devem ser a base para o início de um novo ciclo, e o processo continua. Cada estágio é importante para que o treinamento tenha impacto sobre as metas organizacionais e colaboradores.

Deve-se procurar a excelência principalmente na base de investimentos em treinamento, capacitação e desenvolvimento das pessoas, hoje consideradas talentos humanos a serem estimulados e desenvolvidos e não simplesmente recursos humanos em disponibilidade.

Não é recomendável promover mudanças comportamentais sem o devido treinamento orientador e motivador dos principais agentes dessas transformações – as pessoas – para que estas possam ser alvo daquelas e, simultaneamente, compreendê-las e pô-las em prática como sujeitos activos.

Por outro lado, de nada serve treinar, capacitar e desenvolver as pessoas sem um adequado sistema de avaliação do desempenho capaz de indicar o acerto ou não das medidas tomadas, isto é, mostrar se o caminho escolhido está sendo seguido e se irá conduzir aos objectivos 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 correcções ou alterações. E essa detecção

dos ajustes necessários caminha em relação 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 tem que mudar, devendo observar-se que ao pagar um curso de aperfeiçoamento para um colaborador a organização está realizando um investimento, pois a mesma terá retorno pelo dinheiro dispensado: o colaborador por seu lado colocará em prática o conhecimento adquirido dentro da própria organização, ao desempenhar suas tarefas.

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 efectivamente 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 objectivos e, em consequência, os da própria organização.

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. Assim, se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes.
- Estabelecer referências confiáveis sobre um ambiente específico para implementar acções, onde cresça a motivação, gerando um espírito participativo, efectivo, levando a organização a atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento.

Cada organização seja ela pública ou privada tem um modo próprio de ver o mundo. A visão e a forma de agir, convencionada entre os indivíduos de uma determinada organização, denominam-se cultura organizacional. Se por um lado os indivíduos que compõem a organização influem directamente na formação dessa cultura organizacional, por outro lado a própria organização, em termos sistémicos, influi na forma como cada indivíduo actua no seu quotidiano. A cultura organizacional perpassa

toda organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização.

Em síntese, centrar a Reforma em resultados a atingir e trabalhar com as pessoas, deverão constituir os eixos vitais da acção.

II.5. Melhorias e oportunidades esperadas no âmbito da Reforma do Estado

Propõe-se melhorar e rentabilizar as tecnologias de informação existentes, instalar pontos focais por departamento, afectos à comunicação, 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, da eficácia, reconceituar o funcionário público com base na ética, responsabilidade e liberdade, racionalizar/desburocratizar: menos serviços, mais flexíveis e operacionais, apoio comunicacional à 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 colectividade 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 óbices 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 a imagem dos serviços prestados pela Administração aos cidadãos e às empresas indicam que o seu grau de satisfação está muito aquém do desejado.

Para dar a devida concretização ao projecto 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 actividade administrativa, perpassando pela necessidade ingente de se proceder a uma significativa alteração das bases normativas que sustentam o regime estatutário dos funcionários que no quotidiano representam o interesse público.

No domínio dos recursos humanos, deve constituir prioridade a adequação dos instrumentos de gestão de pessoal de molde 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 não favorece um olhar sobre a sua diversidade, reforçando pelo contrario, a perspectiva 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 Administração ao serviço do desenvolvimento e serviços públicos aptos a responder às necessidades e a aplicar, de forma eficaz, as diferentes políticas públicas.

A actuação da Administração tendo como foco a aspiração da competitividade exige uma leitura específica, com recurso a articulação de acções, capacidade de diálogo e trabalho cooperativo interdepartamental e com a sociedade e os agentes económicos,

com preocupações de rentabilização dos recursos e adopção de mecanismos de avaliação de impactos.

Deve-se dar continuidade à introdução das novas tecnologias de informação, aproveitar o potencial da ENG (Escola de Negócios e Governação) como centro de formação profissional 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 efectiva na Administração Pública é urgente, requerendo mecanismos de responsabilização, avaliação e apoio. É importante, contudo, ter presente a especificidade da gestão pública, em relação ao sector privado, que aponta para a existência de factores 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 factores, como a própria noção de serviço público. Estes factores devem ser explorados, como forma de garantir uma maior dinâmica de funcionamento.

Uma questão importante, neste contexto, diz respeito ao reforço da capacidade de gestão e a uma gestão efectiva e responsável. A evolução tem que ser no sentido da contratualização de objectivos e recursos, de planos e orçamentos, numa estratégia de experiência e alargamento progressivo permitindo que as direcções-gerais, os institutos, ou outros, desenvolvam condições de fixação de objectivos, indicadores de diagnóstico e controlo, instrumentos de contabilização dos recursos necessários.

Obviamente que isto exige o reforço da capacidade de gestão. Já se começou a ter programas de formação e escolha dos dirigentes, de avaliação e de reforço das competências de gestão. O reforço das competências de gestão tem como base a formação, mas precisa posteriormente, de ser aplicada e desenvolvida no terreno, porque o exercício da gestão não exige só técnica, mas também, experiência e arte.

A qualidade de vida constitui outro aspecto importante no ambiente de trabalho e representa a humanização do trabalho, constituída pela melhoria nas relações entre chefias e subordinados 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.

CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA

Os primeiros estudos sobre motivação, como o trabalho de Abraham Maslow na teoria das necessidades e as teorias X e Y e Douglas McGregor, mostram que a escola das relações humanas se preocupou em apenas permitir a maior participação do indivíduo no trabalho. A complexidade do comportamento humano vai além do conceito da socialização para motivá-lo.

O ser humano tem múltiplas necessidades, desejo de auto desenvolvimento e realização, de ter trabalho como sentido da sua existência e a 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 traz aos colaboradores a sensação de importância, de comprometimento, ambição de crescimento e satisfação em fazer parte de uma organização.

III.1. Motivação e desempenho profissional

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional, obtidos. Na organização, está directamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valorização, atribuídos interna e externamente.

Funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como de lhe fornecer reconhecimento, através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios, aliado a um reconhecimento autêntico por parte da organização que ressalve o seu valor. Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade.

Robins (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 factores que não estimulam também deve ser observada, tais como falta de organização, higiene e segurança no ambiente de trabalho, pois podem consumir energia que pode ser mais bem aproveitada. Sendo assim, a organização e os colaboradores devem estar dispostos a correr riscos, a encarar desafios, para poderem juntos, ficar envolvidos e motivados com o processo do qual fazem parte.

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 directamente da força de seus motivos para enfrentar ou não as batalhas por esta ou aquela conquista.

Os incentivos como "prémios" esperados para os quais os motivos se dirigem não devem limitar-se a prémios financeiros, como maiores salários ou gratificações, mas também prémios intangíveis como elogios, reconhecimento ou poder.

Os gestores que conseguem motivar os funcionários muitas vezes proporcionam um ambiente em que os objectivos 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 objectivos 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 objectivos é exigida.

Robins (2005, p.142):

*“A teoria de fixação de objectivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objectivo, ou seja, que ele está determinado a não rebaixá-lo nem abandoná-lo. Isso acontece mais frequentemente quando os objectivos 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”.*⁵

⁵ p. 86-67.

J.R. Hollenbeck, C.R. Williams e H.J. Klein, “ An Empirical Examinations of the antecedents of Commitment to Difficult Goals”, Journal of Applied Psychology, fev. 1998, p. 18-23. Veja também J. C.

Quando há esta participação, as pessoas tendem naturalmente a uma dedicação proporcionalmente muito maior do que se o gestor tivesse estabelecido sozinho, todos os objectivos para seus colaboradores.

A motivação está directamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho. As pessoas motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade.

O colaborador deve saber o quanto é importante o seu papel dentro da organização. Por isso é imprescindível que existam factores 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 actividades internas da mesma.

Segundo Chiavenato, 2004):

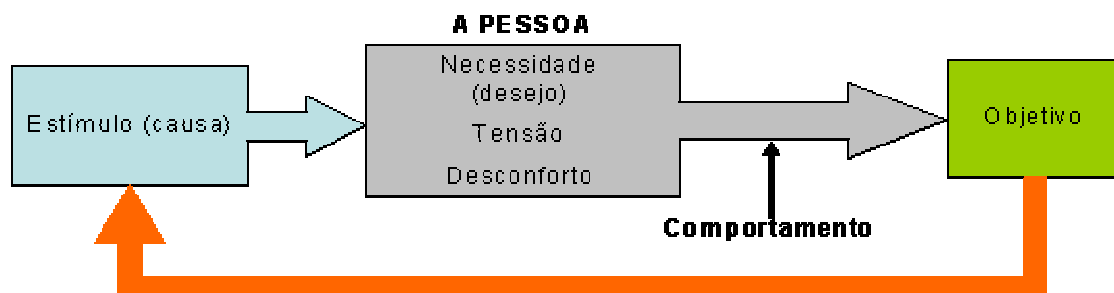
“Os desafios estratégicos das organizações exigem um lugar importante e fundamental para a gestão de pessoas. O alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores sejam bem sucedidos nas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

Um dos maiores desafios das organizações, no ambiente de trabalho, é o de conseguir o máximo de aproveitamento de seu capital intelectual e dos seus talentos. Para mantê-los motivados a usar e multiplicar ao máximo seus conhecimentos com outros colegas, de

Wofford, V. L. Goodwin e S. Premack, “ Meta – analysis of the antecedents of personal Goal Level and the antecedents and consequences of Management, set. 1992, p. 595-615; e M. E. Tubbs, “Commitment as a Moderator of the Goal – Performance Relation: A Case for Clearer Construct Definition”, Journal of Applied Psychology, fev. 1993.

forma a manter a organização num alto nível de competência e performance, o papel de gestão de pessoas é fundamental.

Figura 1 - O modelo básico de motivação



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

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 actualização dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas o seu maior activo intangível. É por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes que as organizações têm atingido vantagem competitiva, gerando a competência necessária para que se mantenham activas num ambiente onde a concorrência está cada vez mais estimulada. Colaboradores motivados apresentam melhores resultados, pois a motivação tem relação directa com o desempenho.

Reconhece-se que o homem é um ser complexo e que apresenta um comportamento variado, divergindo em suas necessidades de indivíduo para indivíduo. Assim, torna-se necessário obter informações para um dos mais confusos mistérios da existência humana: sua motivação.

Para analisar os factores 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 Herzberg, Maslow e Vroom, que servisse de suporte teórico para a referida análise, aplicando o mesmo à realidade actual.

Devido ao facto de cada indivíduo ser único em sua forma de pensar e agir, com suas experiências e concepção do mundo que o rodeia, estímulos a fim de mantê-lo motivado nem sempre têm o efeito desejado, já que cada um tem sua própria história de vida condicionando suas motivações.

Não há uma teoria que garanta a motivação, pois supor que os mesmos estímulos causam as mesmas reacções em todos os colaboradores é menosprezar sua individualidade. Cada um reage de maneira diferente a estímulos semelhantes, uma vez que as necessidades e os anseios variam de pessoa para pessoa em função dos seus objectivos pessoais, sendo o significado dado a cada acção relacionado à escala pessoal de valores. Lidar com essas diferenças é um requisito necessário às organizações.

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 desmotivar.

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 interacção com o ambiente organizacional. Essa percepção e essa interacção são factores fundamentais para a motivação intrínseca de que cada um é portador.

Robins (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 actividade que realizam e que tenham uma relação salutar com seu gestor,

pois este 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 factores de Herzberg, pois motivação envolve condições de trabalho e conforto, modelo de gestão, relações com superiores, uso pleno das habilidades pessoais e delegação de responsabilidade. Esta é uma boa maneira de manter a motivação dos colaboradores, pois perceberão sua contribuição ao trabalho e à organização. Se a isso for aliado o reconhecimento por parte dos gestores e dos colegas, além da perspectiva de progresso, certamente serão formadas equipas mais produtivas.

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.

Outro aspecto a ser considerado é que, recompensas monetárias não produzem o efeito desejado, ou seja, não constituem um factor de motivação, mas um factor higiénico, 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, reconhecimento, os colaboradores mostrar-se-ão desmotivados, ainda que recebam uma excelente remuneração. O dinheiro torna-se apenas um paliativo 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.

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 dirigirá novas condutas motivacionais. Apesar disso, cabe 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 algo maior.

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.

III.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. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa.

O efectivo engajamento no trabalho ocorre quando a pessoa percebe que o que ela procura, o que quer e o que precisa poderá ser atendido. Neste contexto os desafios servem como estímulo que impelem a novas acções, gerando dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos. Esta é a essência da motivação no ambiente de trabalho. As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objectivos com sucesso e continuidade.

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 colectiva, garantindo assim um bom desempenho da organização e um maior comprometimento dos colaboradores.

Qualquer pessoa, para atingir qualquer objectivo precisa de uma motivação, de um motivo para entrar em acção. A motivação também pode vir em forma de um elogio, um reconhecimento, uma palavra de apoio ou uma promoção. O simples facto de se estabelecer metas, traz a cada dia a energia necessária para percorrer o caminho até alcançar o objectivo, sendo necessário contudo, traçar um plano e definir estratégias de actuação e sua operacionalização, para a obtenção de sucesso das mesmas.

Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e actividades 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.

Um dos maiores desafios do gestor é motivar as pessoas; faze-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objectivos 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 incondicional das pessoas.

A integração e a produtividade são desafios difíceis e até impossíveis de serem obtidos na conjuntura actual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira significativa em todas as partes do mundo. A motivação é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial.

As pessoas são de fundamental importância, pois é através delas que o gestor consegue atingir os objectivos da sua área. Assim, a função do gestor consiste em dirigir a aplicação dos recursos humanos e materiais por meio de unidades estruturadas,

actuantes e capazes de atingirem seus objectivos, bem como proporcionar satisfação aos que trabalham, mantendo-os com moral elevada e realizados.

O emprego dos meios motivadores não pode ser visto como medida padrão, aplicável em qualquer circunstância e indivíduo, independente se sua cultura ou posição, dentro da escala hierárquica de uma organização. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, e por isso produzem diversos padrões de comportamento.

Robins (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”.

A aplicação da motivação é feita de diversas maneiras e isto é explicável pelo facto de existirem funcionários com ideias, objectivos, anseios e preocupações diferentes. 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 objectivos”

Sendo o ser humano a chave final de todo o desempenho destes sistemas, esta procura de crescente eficiência levou um número igualmente crescente de estudiosos a concentrar-se na questão de como aumentar o desempenho do ser humano, quando ele participa de organizações.

De acordo com Chiavenato (2004) a gestão de pessoas baseia-se no facto de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõe, a forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, também como são mantidas num ambiente de trabalho comum, clima organizacional adequados, 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 reacção 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.

III.1.1.1. O papel da liderança na motivação

A liderança é o processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objectivo numa dada situação.

Para Robins (2005, p. 258)

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

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

Lendo Stephen P. Robbins, fica evidente a função do gestor de motivar o 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 dados os respectivos feedback sobre seu progresso. Os colaboradores devem participar de decisões que os afectem, com o objectivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação dos mesmos no trabalho.

As teorias que valorizam a motivação dos colaboradores representam um passo importante no reconhecimento de que a ligação entre líder o colaborador actua 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 - Se um líder trata todos seus subordinados da mesma forma, ele não é coerente. Um líder deve conhecer seu pessoal e a maturidade de cada um, para saber como tratar cada um de seus colaboradores;

Respeito ao indivíduo – Essa é a dimensão primordial da liderança. Tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais. Até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser feitas 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 planejar 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 objectivos a alcançar, orientando o pessoal para a acção, com autoconfiança e habilidade no relacionamento humano, bem como criatividade, inovação e flexibilidade.

Robins (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 não existe uma única maneira 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 objectivo do líder na gestão de pessoas por competências é implementar acções que permitam conhecer, potenciar, integrar e subsidiar a gestão das competências individuais visando a auto realização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional.

Actualmente, 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.

Robins (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 desafiantes, ter coragem e ética, construir sempre novos valores para a administração, fazer com que os recursos humanos da organização se desenvolvam, 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.

Não raras vezes, a motivação profissional advém das relações de trabalho com os líderes, ou seja, estes devem exercer uma competência prática, efectuando as acções 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 básico 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 actuam 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 acção da alta direcção 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 objectivo 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 planear as tarefas, motivar o pessoal, fazer o controlo e acompanhamento sistemático do desempenho dos colaboradores e recompensar a eficiência são atributos da liderança.

Em outras palavras, a liderança deve estar sempre focada em objectivos a alcançar, orientando o pessoal para a acção, 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 facto aglutinador na busca positiva de resultados, quando se tem objectivos. Nesta busca, o líder procura destacar-se e acima de tudo influenciar as pessoas.

Como o líder tem como objectivo a organização das actividades dos membros da equipa, o objectivo será atingido com maior facilidade se o mesmo for escolhido pela equipa.

A procura de profissionais talentosos tem sido uma das grandes preocupações das organizações actuais. Sem profissionais talentosos de nada adianta estratégia, tecnologia ou ideias inovadoras. Surge então a necessidade de um novo perfil profissional. As organizações estão à procura de pessoas íntegras, criativas, motivadas, eficientes, com visão de futuro e compreensivas. Estas pessoas devem ser portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado.

A procura de acção mais eficiente não é exclusiva da esfera dos negócios privados ou mesmo do mundo dos negócios; os governos dos países têm semelhante preocupação; entidades que não visam lucro como objectivo central, tais como as organizações religiosas, os clubes recreativos, as cooperativas, as organizações não governamentais igualmente preocupam-se em utilizar melhor os seus recursos, o que significa procurar agir de maneira mais eficiente.

Sendo o ser humano a chave de todo o desempenho destes sistemas, esta procura de crescente eficiência levou um número igualmente crescente de estudiosos a se concentrar na questão de como aumentar o desempenho do ser humano, quando ele participa de organizações.

Nenhuma organização pode funcionar sem certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Por isso os gestores e os estudiosos de administração sempre criaram teorias sobre motivação, e estudaram os factores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento humano nas organizações. As ideias sobre motivação evoluíram em relação às primeiras abordagens. Hoje a motivação decorre da interacção entre factores individuais e ambientais.

O exame dos mecanismos da motivação gerou, nas últimas décadas, um volume muito grande de pesquisas, escritos e teorias, de modo que tem sido necessário, aos que se preocupam em rever de maneira ordenada o campo existente de conhecimento sobre motivação, estudar as teorias principais que investigam a motivação humana.

Apesar de diferentes conceitos de motivação, uma vez que várias correntes filosóficas e psicológicas a têm estudado, e nenhum é aceite universalmente, acredita-se em geral, que se trata de algo não observável directamente. O importante é notar que em quase todas as definições, senão em todas elas, se encontram implícitas ou explícitas a ideia de desejos, metas, objectivos, impulsos, necessidades, entre outros factores.

Considerando que a motivação seja, então, o impulso que leva o homem a agir, surge uma grande discussão a respeito da influência da motivação no trabalho do homem.

III.2. Teorias motivacionais

As teorias apresentadas a seguir possuem uma visão humana. Cada indivíduo tem peculiaridades, traços de personalidade e processos motivacionais, preferências próprios. 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.

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

III.2.1. 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.

Figura 2 - 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: 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, e são nomeadamente: fome, abrigo, repouso, sexo, etc. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conseqüentemente a direção do comportamento das pessoas fica comprometida;

Necessidades de segurança: surgem no comportamento humano 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 abstracto, nomeadamente protecção contra: perigo, doença, desemprego, roubo. Quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança;

Necessidades sociais: surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas, são as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas. A amizade, o afecto e o amor são seus pontos altos. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem geralmente à falta de adaptação social e à solidão;

Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a autoavaliação e auto estima, envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de status, prestígio, consideração. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desânimo;

Necessidades de auto realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia, estão relacionadas com autonomia, independência, auto controlo 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.

Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita intrinsecamente com o sentimento de realização, não sendo observada nem controlada por outras pessoas. Esta necessidade pode ser insaciável, ou seja, quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna, e mais ela desejará satisfazer-se.

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.

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

Os factores de motivação estão relacionados às necessidades de reconhecimento, ou seja o atendimento das necessidades de nível secundário proposto por Maslow é que poderia efectivamente levar à motivação do indivíduo; o atendimento às demais necessidades apenas impediria sua desmotivação.

De acordo com Maslow, as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Logo, se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, um indivíduo não se sentirá estimulado pelas necessidades de estima. No entanto, satisfeitas as necessidades de um nível, automaticamente surgem as necessidades de nível superior no indivíduo, deixando as de nível inferior de serem motivadoras.

Assim, o modelo de Maslow baseia-se em quatro pontos base:

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

III.2.2. Teoria de Herzberg

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

Figura 3 - A teoria dos dois factores de Herzberg



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

Factores higiénicos: localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administrativas e decididas pela organização, os factores higiénicos estão fora do controlo das pessoas.

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

Tradicionalmente, apenas os factores higiénicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma actividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prémios 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 factores higiénicos são óptimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e, se elevam a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os factores higiénicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação Herzberg chama-os de factores higiénicos, 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 factores de insatisfação.

Factores motivadores: estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os factores motivadores estão sob o controlo do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. 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 arrançados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual.

Com isso, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executava e criavam um efeito de desmotivação, provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. Os efeitos dos factores motivadores sobre as pessoas são profundos e estáveis. Quando os factores motivadores são óptimos, eles provocam a satisfação nas pessoas, porém, quando são precários, eles evitam a satisfação.

III.2.3. 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 empregados sob a óptica negativa e a Teoria Y que considera os empregados sob a óptica positiva. Na realidade, o tratamento que os gestores destinam aos funcionários depende da forma como os mesmos são rotulados.

Figura 4 - Diferentes pressupostos da teoria X Y

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

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

McGregor (op. cit., 153) lista as 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 factores associados com trabalho e mostrará pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista 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 objectivos.
- 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 gerentes.

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

III.2.4. Teoria das Necessidades, de McClelland

Essa teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipa e enfatiza três necessidades: 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".

Para alguns, o sucesso é prioridade, pois, desta forma estarão buscando, também, 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.

McClelland, a partir de pesquisas, descobre que as pessoas altamente realizadoras se destacam em relação às demais pelo seu objectivo 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 objectivos ousados, porém atingíveis. Procuram sempre a superação dos obstáculos. Elas não gostam de situações fora de sua área de controlo, nem situações cuja probabilidade do sucesso é facilmente perceptível, pois estas não são consideradas desafiadoras. O objectivo 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 as pessoas que preferem situações competitivas. Dão maior prioridade ao prestígio e a influência do que a eficácia.

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 e amizades. A ênfase da sua actuação não é na competição, mas sim, na cooperação e compreensão entre os colegas.

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.

III.2.5. Teoria da expectativa de Vroom

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

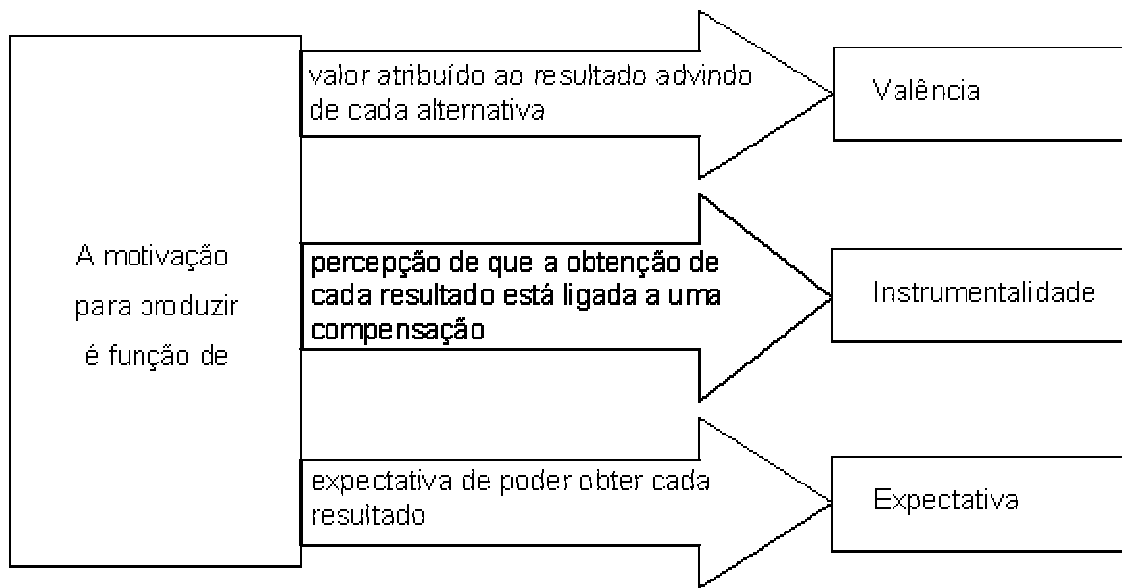
Expectativas: objectivos individuais e a força do desejo de atingir tais objectivos. Os objectivos podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objectivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa.

Recompensas: a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objectivos individuais. Se uma pessoa tem por objectivo 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 colaborado 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.

Figura 5 - Os três factores da motivação para produzir



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

A Teoria da Expectativa é a compreensão dos objectivos de cada indivíduo. É a interligação, existente entre o esforço e 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.

III.3. O desempenho profissional

O comportamento humano numa organização é influenciado por factores 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, incutindo-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal.

A organização indica os objectivos 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.

As pessoas devem ser consideradas parceiras e colaboradoras e não funcionárias marcadoras de ponto. A relação organização/indivíduo deve ser uma relação de reciprocidade. As pessoas trabalham numa organização porque esperam que sua participação satisfaça alguma necessidade pessoal.

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

Robins (2005, p. 404);

“ 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”.

Mudanças eficazes de comportamento a fim de melhorar o desempenho, promover a integração de equipas e aumentar a produtividade precisam de uma mudança de atitude, de postura por parte de cada profissional.

O princípio que guia a 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.

III.3.1. Gestão de desempenho nas organizações

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. (Drucker, 1986).

As acções de gestão do desempenho devem ser executadas por todos os gestores, independentemente de sua área. Para muitos gestores é necessário adoptar um novo paradigma, onde os mesmos não são apenas gestores de pessoas, mas são parte dos Recursos Humanos 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/gestores em busca de estratégia para lidar com a pressão de um tempo cada vez mais curto e com equipas cada vez mais reduzidas no mercado globalizado.

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 directamente 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 objectivos:

- Orientar decisões de gestão sobre a necessidade de se disponibilizar recursos e meios para a consecução do trabalho, bem como sobre as necessidades de treinamentos dos colaboradores;
- Planear as actividades dos colaboradores e identificar as condições de trabalho que influem no seu desempenho;
- Nortear as políticas e directrizes de recursos humanos da organização;
- Premiar ou promover e até punir, advertir ou demitir colaboradores.

Assim, conclui-se que, a gestão de desempenho influi directamente sobre questões estratégicas da organização como recrutamento e selecção, treinamento, gestão de carreiras e 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, actividades e procedimentos pessoais.

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 directa do colaborador, do seu processo de trabalho, e posteriormente uma avaliação dos dados recolhidos para então se interferir na realização do trabalho.

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 360º 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 percepção 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.

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 objectivos, enquanto a gestão de desempenho baseia-se nas competências organizacionais que influenciam directamente as competências individuais necessárias à realização das tarefas e dos processos internos e que são percebidos pelas avaliações de desempenho.

Como nova abordagem, a gestão de desempenho integra-se num processo estratégico maior de gestão de pessoas, porque permite rever estratégias, objectivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos corrigindo os desvios para dar sustentabilidade às competências da organização.

III.3.1.1. Competências e subsistemas de recursos humanos

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 selecção. 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 actividades 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 adoptam um sistema de recompensas baseado na remuneração por resultados, distribuindo lucros ou até possibilitando participação nas acções.

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 actividades, norteando a organização quanto às suas políticas e directrizes estratégicas.

Gestão do desempenho não é avaliação de desempenho. A avaliação do desempenho é a análise do que ocorreu e a definição de acções 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 acção pró activa do gestor que deve acompanhar seus colaboradores, seus resultados parciais, suas competências e identificar os factores que influenciam no resultado e a partir daí, montar um plano de acção para corrigir os desvios antes do momento da avaliação de desempenho. Essa é uma necessidade da organização moderna e competitiva.

Os seguintes atributos caracterizam Sistemas de Gestão de Desempenho bem sucedidos:

1- Existência de uma arquitectura conceptual (“framework”) do Sistema de Gestão do Desempenho

Todas as organizações, independentemente do seu tipo, necessitam que exista uma definição clara e concisa do âmbito da sua medição de desempenho, e que este âmbito seja não só perfeitamente compreendido por todos os níveis da organização, mas que também apoie a prossecução dos objectivos e a obtenção dos resultados esperados;

2- Existência de uma efectiva comunicação interna e externa à organização

Uma efectiva comunicação com colaboradores, gestores de processo, clientes e outros “stakeholders”, é vital para o desenvolvimento com sucesso do Sistema;

3- Definição clara e muito bem compreendida da responsabilidade pela obtenção dos resultados

As organizações mais bem sucedidas identificaram claramente os factores determinantes do sucesso, e certificaram-se que os gestores e colaboradores compreenderam perfeitamente qual o seu grau de responsabilidade para se atingir os objectivos;

4- A medição do desempenho proporciona informação para a tomada de decisões

As métricas de desempenho devem ser limitadas às que se relacionam com os objectivos 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 objectivos 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;

5- 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. Esta ligação emitirá uma mensagem clara e inequívoca do que realmente é importante para a organização;

6- A medição do desempenho é encarada como positiva e não com objectivos punitivos

Os sistemas de maior sucesso não são sistemas para detectar e punir falhas. São sistemas de aprendizagem, que ajudam a organização a identificar o que funciona e o que não funciona, permitindo introduzir medidas correctivas;

7- Resultados e progressos conseguidos são abertamente partilhados

A informação fornecida pelo Sistemas de Medição do Desempenho encontra-se aberta e é partilhada com os colaboradores e outros intervenientes.

Estes são os sete atributos fundamentais para que a implementação de um Sistema de Gestão do Desempenho possa ter sucesso.

III.3.2. Avaliação de desempenho

A importância da avaliação de desempenho refere-se principalmente ao facto de poder diagnosticar, através de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da organização num determinado período de tempo. Com a avaliação, a organização poderá colher dados e informações sobre o desempenho de seus colaboradores e direccionar a sua acção e política no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e de grupo.

A avaliação de desempenho deixou de ser vista como um recurso puramente operacional, para assumir uma função estratégica da administração de pessoal em organizações modernas. Devido às mudanças actuais ocorridas no plano económico e social, as organizações inovaram seus processos de trabalho, diminuíram o quadro de pessoal e, daqueles que hoje compõem sua força de trabalho, é esperado um desempenho bem diferente do anterior.

Avaliar é uma ferramenta indispensável, para qualquer organização. É o meio certo para se obter dados que servirão para se definir o treinamento, promoção e estimular a maior produtividade, visando benefícios para a organização, que poderá adequar o indivíduo certo para o cargo certo.

A avaliação de desempenho, se bem aplicada, pode ser considerada como um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a organização para analisar os resultados à luz da actuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros.

Como instrumento complementar à administração salarial, serve não apenas para apreciar o desempenho do indivíduo no exercício das funções inerentes ao seu cargo, mas também para situá-lo na escala impessoal de salários criada por aquela administração.

Robins (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 direcção e, conseqüentemente, auto controlo, tanto no que tange ao treinamento das pessoas, capacitando-as para melhor alcançar os objectivos propostos, como na participação nos resultados, como forma de incentivo e reforço pelos resultados obtidos.

Constitui um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do colaborador ao proporcionar retroacção 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.

No fundo, o principal interessado na avaliação do desempenho é o próprio colaborador. Quase sempre as organizações criam sistemas de avaliação que são centralizados num único órgão que monopoliza o assunto – A Direcção dos Recursos Humanos. O ideal seria um sistema simples de avaliação no qual o próprio cargo ou trabalho

proporcionasse toda a informação a respeito do desempenho do ocupante, sem necessidade de intermediários ou da intervenção de terceiros.

As organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do funcionário. As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio funcionário a responsabilidade de auto avaliar livremente o seu 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. Outras atribuem a avaliação do desempenho às equipas, principalmente quando estão estruturadas em equipas auto-suficientes e auto geridas. Outras ainda adoptam um processo circular de 360° na avaliação. Por outro lado, há organizações que centralizam o processo de avaliação numa comissão central. E há outras em que o órgão de gestão dos Recursos Humanos centraliza e monopoliza totalmente o processo de avaliação.

Actualmente, as organizações estão evidenciando não a avaliação por si própria, mas em todo o processo de gerir o desempenho individual, da equipa 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 actuam na organização.

Não existe regra para a periodicidade de aplicação do instrumento. Entretanto, deve ter intervalo suficiente que permita a implementação de acções para a melhoria de desempenho a partir do feedback recebido na avaliação anterior. O sucesso de qualquer projecto depende da adesão de toda a organização e a única forma de obtê-la é mostrar os ganhos por meio de resultados. Assim:

- A organização passa a conhecer melhor seus recursos e pode definir, com base nos resultados apresentados, estratégias de desenvolvimento para actuar em padrão de excelência;
- Os colaboradores passam a actuar de forma mais assertiva e a se destacar em diversos contextos a partir do feedback contínuo e das acções de desenvolvimento;

- A gestão dos Recursos Humanos passa a conhecer melhor a força de trabalho da organização e, a partir daí, pode actuar de forma mais integrada com as demais áreas.

A avaliação de desempenho tem como principal objectivo 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 planeamento do trabalho, definição e resolução de problemas, bem como a efectiva participação do trabalhador. Tais mudanças facilitarão o alcance de metas e objectivos traçados, reflectindo em última instância numa melhoria contínua da qualidade dos serviços e actividades.

Isto requer a definição antecipada do desempenho desejado, análise das possibilidades profissionais dos colaboradores para se desincumbirem bem de suas tarefas, desenvolverem as habilidades necessárias, assim como reconhecer o seu trabalho e sua contribuição efectiva.

É esse processo que dimensiona o campo de actuação da Avaliação de Desempenho, destacando-se quatro pontos básicos:

- Negociação de desempenho (resultados esperados);
- Acompanhamento do desempenho (Feedback ao empregado);
- Acções sobre o desempenho;
- Avaliação de resultados.

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 acção criadores, menos subjectivos e orientados para a inovação dos métodos e processos relacionados com o desempenho do ser humano.

Avaliar o desempenho é apreciar sistematicamente um colaborador, a partir do trabalho feito, segundo as aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu

trabalho. Avaliar o desempenho é saber o quanto um colaborador dá de si ao executar seu trabalho.

A experiência de trabalho mostra-nos que cada indivíduo é diferente do outro. Por isso, nem todos executam os mesmos trabalhos, ou, ainda, cada um deles apresenta uma atitude individual no serviço. Conclui-se que os colaboradores não podem ser submetidos ao mesmo tipo de tratamento.

III.3.3. A avaliação do desempenho actual dos funcionários públicos

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 objectivo o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio. Como consequência, as directrizes para a formulação e implantação do processo de Avaliação do Desempenho, são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como factor 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 empregados.

Tendo em vista a importância do desempenho humano para a produtividade da organização e, estando o desempenho humano directamente 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 correctivas.

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 visa dotar a organização de uma ferramenta de gestão ou de um processo mais bem estruturado para conduzir de uma forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

E, continua Chiavenato (1999, p.189), dizendo que a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das actividades 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 objectivos empresariais. 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 acompanhamento do desempenho constitui o ponto crítico do processo de Avaliação de Desempenho. O acompanhamento sistemático do desempenho garante que a organização utiliza adequadamente seus recursos e conduz eficazmente o desempenho de seu pessoal para resultado positivo.

A acção de gestão sobre o desempenho, através do acompanhamento, envolve maior aproximação dos gestores com os seus colaboradores, para receber e dar feedback, para prover os meios de realização do trabalho, para ajustar 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 efectiva, no que se refere à participação, ao relacionamento interpessoal, ao diálogo construtivo e à liderança efectiva na solução de problemas e de tomada de decisões.

Com o objectivo de melhorar este importante meio de medir o desempenho, muitas organizações estão redefinindo os tradicionais sistemas de avaliação do desempenho. Cada organização está construindo um sistema adequado às suas características e filosofias. Em geral, os novos princípios adoptados situam-se ao redor dos seguintes aspectos:

Os objectivos de desempenho e de resultados devem ser antecipadamente definidos e determinados em conjunto por ambos - gestor e colaborador - através de negociação e de intercâmbio, prevalecendo a confiança e o respeito mútuo. O consenso é indispensável.

A interacção 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.

Não deve haver imposição de ordens ou comandos pelo gestor, mas a busca de consenso e de participação. A obediência imposta deve ser substituída pela colaboração espontânea. Liderança democrática e participação activa são indispensáveis.

As métricas para medir o sucesso do colaborador quanto ao alcance desses objectivos devem ser prévia e claramente definidas e entendidas. As regras do jogo precisam ser simples e justas para que o mesmo tenha sucesso. As partes negociam e interagem entre si e respeitam as regras estabelecidas ou as modificam em conjunto se necessário for.

Os objectivos de desempenho e de resultados em si devem ser suficientemente flexíveis para reflectir 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.

Os gestores precisam actuar como verdadeiros impulsionadores e facilitadores do desempenho de seus colaboradores. Técnicas como coaching e monitoring são bem-vindas. 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 direcção a elas. Daí a necessidade de não apenas um único líder, mas um conjunto integrado de líderes na organização capazes de formar outros líderes.

Os tradicionais julgamentos unilaterais tendo como base o passado devem ser rapidamente substituídos por planos orientados para o futuro. É para o futuro que devem ser definidos os objectivos e metas de desempenho e de resultados. Esses planos devem ser elaborados e reelaborados continuamente pelo gestor e colaborador em conjunto, de modo a se obter consenso.

Isso representa uma forte mudança cultural na organização. Na prática, as organizações precisam alcançar melhores resultados através da sintonia e melhoria de seus sistemas de avaliação do desempenho para saber onde a performance está falhando e quais são as razões das eventuais falhas.

Tendo em conta a inoperância do actual sistema de avaliação na Administração Pública Cabo-verdiana, optou-se por alterar o sistema de avaliação do desempenho que entrará em vigor ainda este ano e que irá reger-se 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 directa e indirecta 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 selecção, formação profissional e desenvolvimento na carreira.

A avaliação de funcionários 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 objectivos, orientada para resultados e dotada de instrumentos de gestão eficientes e eficazes para actuar e responsabilizar, motivando os seus funcionários para um desempenho de qualidade, reconhecendo o mérito e a excelência.

Avaliar o desempenho dos funcionários constitui uma das importantes atribuições do pessoal com competências de direcção e chefia e uma das responsabilidades, consideradas aliciantes e desafiantes da actividade 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 óptica de quantificar e qualificar o desempenho do funcionário face aos objectivos definidos, mas também na óptica 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 seus potenciais. Deixam de ser agentes passivos da avaliação de desempenho.

As premissas básicas do Sistema de Avaliação de Desempenho estão concentradas em duas dimensões; a dimensão individual e a dimensão institucional.

Na dimensão individual, as componentes da avaliação de desempenho centram-se no estabelecimento de objectivos de desempenho e na avaliação das competências exigíveis para o desempenho das funções/tarefas do cargo.

Na componente avaliação dos objectivos, o dirigente e o colaborador negociam os objectivos a alcançar durante o período da avaliação. Os objectivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objectivos 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 objectivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correcções e sugerir novas ideias. Em contrapartida o dirigente deve comunicar a sua satisfação ou não perante os resultados alcançados e propor também correcções. A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. Para isso, o desempenho deve estar, contudo, limitado aos objectivos negociados.

O dirigente nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objectivos, ou que não tenham sido comunicados ao colaborador.

Na componente avaliação das competências, é condição prévia que o colaborador sabe fazer ou pode aprender, identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, ele é a pessoa mais indicada para determinar o que é melhor para si. O papel do dirigente passa a ser o de ajudar o colaborador a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da unidade orgânica.

A avaliação das competências deve ser utilizada como uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é obter um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos.

Na dimensão institucional, pretende-se avaliar o grau de resultado obtido pela unidade orgânica face às metas e planos de trabalho definidos para o período. A avaliação será feita nas componentes, estabelecimento de metas, condições de trabalho e a avaliação feita pelos utentes do serviço.

A instituição de um modelo credível de avaliação de desempenho é essencial para a introdução de uma nova cultura de gestão pública, para uma correcta apreciação dos recursos afectados 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 que se pretende instituir na Administração Pública, tem como principal finalidade o reconhecimento do desempenho individual do funcionário, com vista a melhorá-lo de forma a obterem-se os melhores resultados organizacionais e criar dinâmicas de aperfeiçoamento dos serviços da Administração Pública.

Os objectivos 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 objectivos, 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 direcções ou chefias e os respectivos 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 respectivo perfil de competências, com os comportamentos requeridos para o desempenho da função.

Uma particularidade deste modelo reside, por um lado, na importância de várias perspectivas na avaliação do trabalho, isto é, para além do superior hierárquico avaliar funcionário, este terá também a oportunidade de se auto-avaliar. Valoriza-se não só os resultados obtidos, mas a forma como foram alcançados.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O estudo da motivação do trabalhador passa principalmente pelo estudo dos comportamentos, condutas, aspectos psicológicos do trabalhador 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 afectam também sua vida profissional.

O referencial teórico adoptado 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 factores de Vroom.

Optou-se por tais fundamentos teóricos porque os mesmos se afiguram como os mais coerentes com a natureza humana. E, 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 factores higiénicos e motivadores, apresenta-se, também, como a mais abrangente. Quanto aos pressupostos da teoria de Vroom, sua adopção 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 funcionários na Administração Pública Cabo-verdiana actual, foi necessário recorrer a um conjunto de teorias e conceitos, bem como a evidências empíricas de natureza diversa. A pesquisa está fundamentada nos princípios e normas que regem a Administração Pública Cabo-verdiana e nas iniciativas da Reforma do Estado em curso.

Pretende-se, através de uma revisão da literatura pertinente, relacionada à fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento de uma pesquisa que tem como objectivo principal contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública cabo-verdiana, com base na motivação dos funcionários.

IV.1. Desenho da investigação

Pretendeu-se abranger a importância da motivação, em especial a motivação de funcionários da Administração Pública. Para isso, num primeiro momento realizou-se uma pesquisa a nível teórico, a partir dos principais teóricos sobre a motivação humana. Num segundo momento pretendeu-se adoptar uma pesquisa de campo com o propósito de confirmar a relação entre teoria e realidade do ambiente de trabalho

Quanto à natureza dos dados, o âmbito foi quantitativo. Já quanto aos objectivos, foi caracterizada como exploratória. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. A pesquisa foi também descritiva, que objectiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la.

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 dados primários, baseados 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 dados secundários 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 dados primários e secundários.

Como instrumento de medida foi utilizado o questionário com perguntas fechadas constantes do anexo 1.

O estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário, sendo este o instrumento de recolha de dados escolhido para efeitos da presente pesquisa. 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 pretende obter.

O presente trabalho aborda uma pesquisa descritiva exploratória. Para ECO (1988), a pesquisa descritiva desenvolve-se principalmente nas ciências humanas e sociais com o objectivo de conhecer situações, atitudes ou costumes predominantes através de descrições detalhadas, seja de pessoas, objectos ou actividades.

IV.2. Tipo de estudo

Actualmente, as organizações estão percebendo que a qualidade do serviço pode transformar-se num meio altamente efectivo de criação e manutenção da vantagem competitiva das mesmas, através da oferta de serviços de alta qualidade.

Contudo, sua aplicação na Administração Pública é um desafio que vale a pena vencer, pois esta ferramenta 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 reacção face às demandas externas.

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 funcionário, as melhores condições de trabalho estão directamente relacionados à motivação profissional do colaborador e ao comprometimento do mesmo com a instituição.

Para completar a informação recolhida na literatura, claramente insuficiente para os objectivos do presente trabalho, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra representativa de funcionários dos serviços da Administração Pública Central e Local, no sentido de entre outros aspectos, conhecer a sua opinião sobre os factores que incentivam a motivação e consequentemente um melhor desempenho profissional.

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.

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 factores subjectivos 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 directrizes de recursos humanos.

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 projecto de pesquisa, o qual sofreu algumas alterações no decorrer do desenvolvimento da dissertação.

IV.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 aspectos 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 afectam sistematicamente as interacções sociais e profissionais, mantidas no ambiente de trabalho.

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 independentes 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 afectivas, instrumentais e normativas são tomadas como variáveis independentes da motivação, conhecidos como os factores externos que decorrem das características organizacionais, sua política interna, da coesão do grupo, das relações interpessoais.

IV.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.

A população alvo é relativamente jovem e constituída na sua maioria por indivíduos do sexo feminino, aspectos esse que caracterizam a população cabo-verdiana. De destacar

o esforço dos sucessivos governos e dos próprios funcionários no sentido de elevar o nível de escolaridade da população se se tiver em conta que o índice de analfabetismo era elevado até há pouco tempo no seio da população cabo-verdiana.

. Por sua vez, os funcionários de uma forma geral vêm empreendendo um grande esforço para elevarem o 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.

Formula 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

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. 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 activa), ambos os sexos e todas as categorias profissionais.

IV.5. Hipóteses

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 objectivos 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 incondicional das pessoas.

A realização das tarefas do cargo e do seu 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 efectiva.

Tendo em conta esses pressupostos, estabeleceu-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 - A satisfação no trabalho contribui para o crescimento profissional e pessoal;

Hipótese 2 - O respeito pelo trabalhador nas organizações aumenta a sua motivação e conseqüentemente a sua produtividade;

Hipótese 3 - O clima organizacional influencia o desempenho dos colaboradores;

Hipótese 4 - Quanto maior a satisfação no trabalho, melhor é o desempenho profissional.

IV.6. Instrumentos da recolha de dados

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, revistas especializadas.

Foi ainda feita uma pesquisa de campo, uma vez que se pretende fazer uma investigação empírica junto aos funcionários, 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. A pesquisa inicia-se com perguntas gerais caracterizando o pesquisado e em seguida perguntas simples, atingindo directamente esses objectivos.

Com o objectivo da optimização quanto aos objectivos, 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.

Antes da sua aplicação na pesquisa, o questionário foi testado quanto à linguagem utilizada e ao entendimento do seu conteúdo com indivíduos pertencentes à população objecto do estudo, tendo-se revelado adequado aos fins propostos.

O corpo do questionário foi acompanhado de um texto com esclarecimentos quanto aos objectivos do inquérito e a forma de preenchimento e com a solicitação aos inquiridos para que em cada um dos itens relacionados respondesse assinalando com um **X** uma das opções.

O questionário aplicado é composto por:

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 factores 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 é ainda incipiente.

Os inquiridores foram indicados pelo INE (Instituto Nacional de Estatística) e o grupo foi composto por estudantes universitários, os quais foram formados quanto a compreensão das questões e objectivo das perguntas.

Alguns questionários foram descartados da amostra, pois não apresentavam dados de caracterização do inquirido ou foram incorrectamente preenchidos.

Com este questionário pretende-se avaliar em que medida os funcionários da Administração Pública se sentem motivados e que factores contribuem ou não para a motivação dos mesmos. Pretende-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. Este 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 revistos, os questionários foram submetidos a um trabalho de pré-codificação, que serviu de ponto de partida para a construção da base de dados.

Dos 335 inquiridos considerados válidos, 51,9% são mulheres e 48,1% são homens. 42,1% dos respondentes tem a idade compreendida entre os 31 e os 43 anos de idade;

29,3% está na faixa etária dos 18 aos 30 anos; 25,1% entre 45e 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% tem 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.

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%.

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%, de16 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%.

IV.7. Tratamento estatístico

Numa etapa seguinte, 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.

O tratamento informático dos dados foi feito em SPSS 17.0 para Windows.

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

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 objectivos 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.

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 apresentação dos resultados obtidos através da pesquisa de campo foi estruturada de forma didáctica e específica. Nela, cita-se as perguntas do questionário, seguidas de seus respectivos resultados, apresentados graficamente.

V.1. Análise das relações causais

Neste estudo foram examinadas as relações existentes entre a motivação e a satisfação do trabalhador no espaço laboral. O estudo empírico foi conduzido numa única etapa, por meio da qual buscou-se conhecer as dimensões latentes identificadas e, a partir das dimensões validadas, buscou-se estabelecer relações com características motivacionais, como antecedentes, e satisfação pelo trabalho realizado, como consequência do atendimento das necessidades manifestadas pelo trabalhador.

Sob o ponto de vista prático, este estudo mostrou que um determinado conjunto de características motivacionais influi positivamente na satisfação do trabalhador, que poderá realizar um trabalho bem feito; do lado teórico, a pesquisa verificou explicitamente a hipótese de que os aspectos motivacionais contribuem para que o colaborador, sentindo-se satisfeito, desempenhe melhor as atribuições que lhe são conferidas.

Sendo o comportamento humano fundamentalmente orientado por objectivos, sejam eles conhecidos ou inconscientes, fica evidente a importância de se associar atitudes motivacionais a esses objectivos.

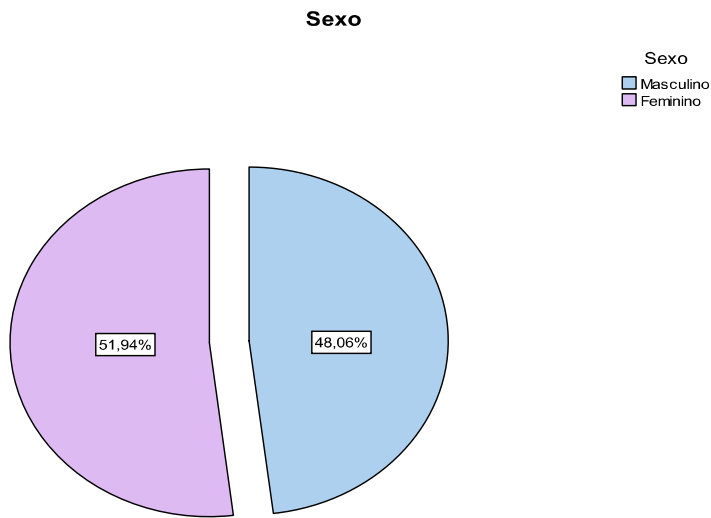
Esses factores motivacionais vão influir directamente no comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, no seu desempenho dentro da organização. Essa última afirmação justifica a importância de uma breve dissertação sobre a relação entre a motivação e o desempenho, assim como sobre os aspectos a estes relacionados.

V.2. Interpretação dos dados

Com os dados dos questionários tabulados, a análise dos dados procurou identificar se as variáveis independentes estão positivamente relacionadas com as variáveis dependentes: motivação e desempenho.

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 objectivos já elencados inicialmente.

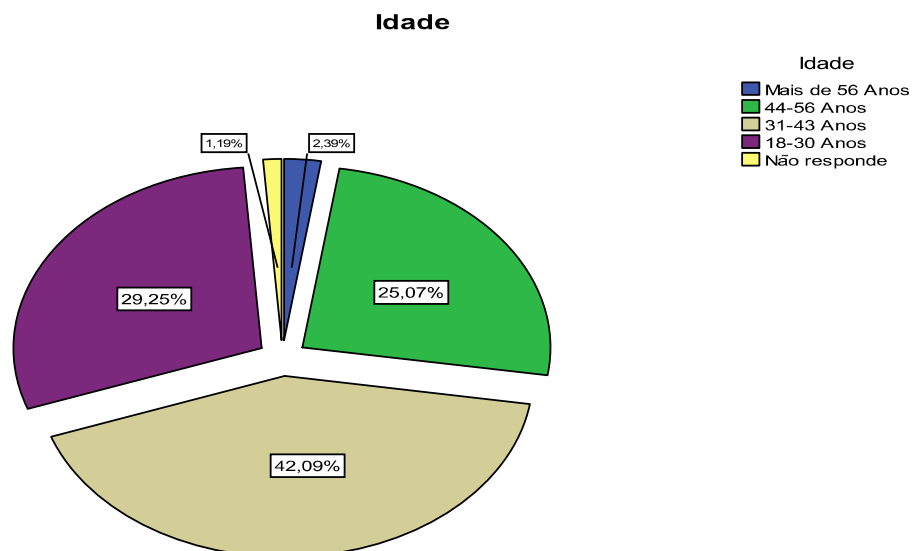
Gráfico 1



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, os demais aspectos do perfil estão dispostos nos gráficos abaixo.

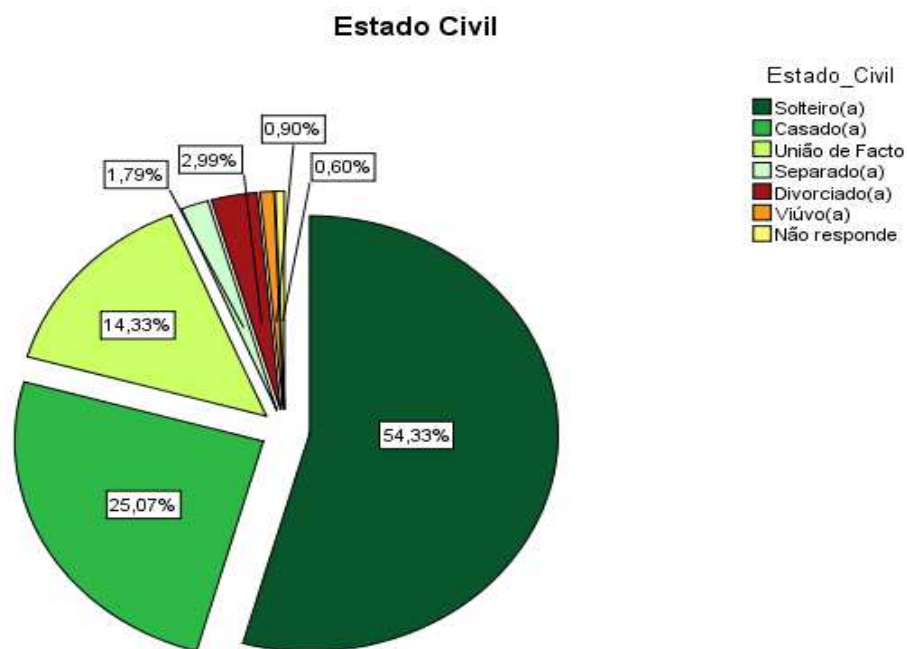
Gráfico 2



Fonte: Elaboração própria (2009).

Com relação à idade dos funcionários pesquisados, constatou-se que a maioria situa-se 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% não respondeu.

Gráfico 3

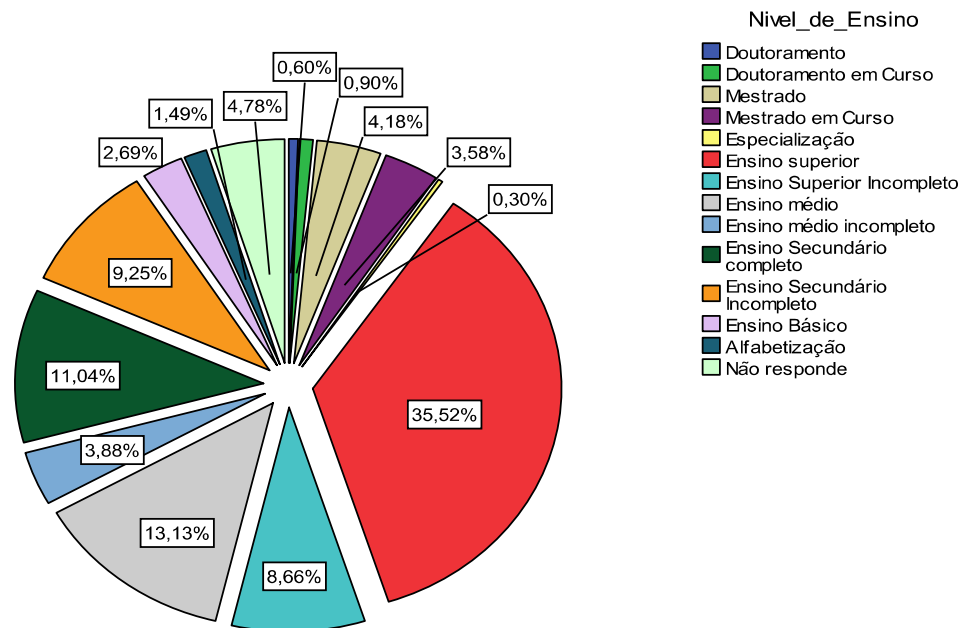


Fonte: Elaboração própria (2009).

Dos pesquisados, 54,33% são solteiros, constituindo a maioria, seguida dos casados numa percentagem de 25,07% e a União de Facto representa 14,33%. O percentual de separados, divorciados e viúvos é pequeno, constituindo apenas 5,68% dos pesquisados. 0,6% não respondeu.

Gráfico 4

Nível de Ensino

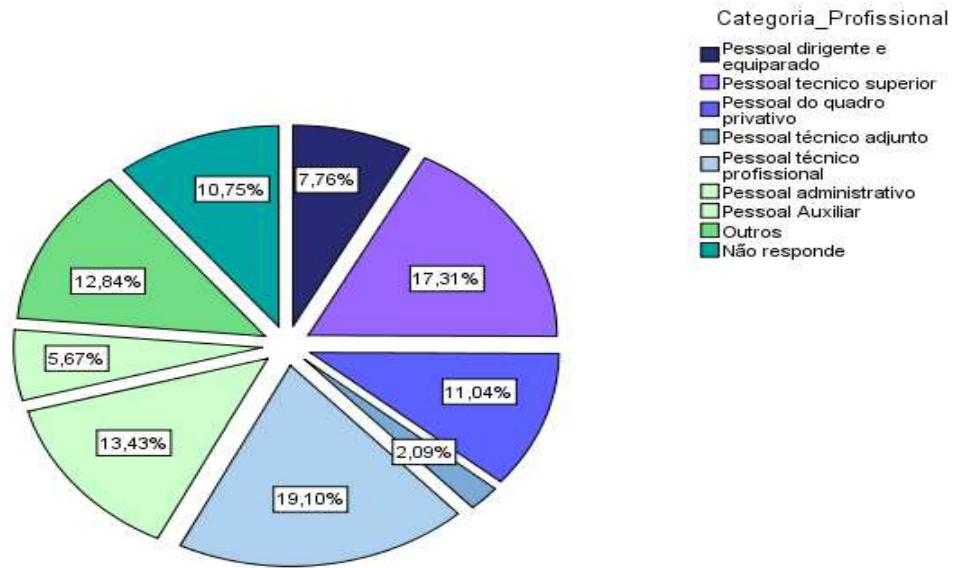


Fonte: Elaboração própria (2009).

Percebe-se quanto ao grau de instrução que os funcionários Pós-graduados ocupam 9,56% do percentual. O nível de Ensino Superior ocupa 35,52%. O Ensino Superior incompleto representa 8,66%. O nível médio representa 13,13% e o médio incompleto, 3,88%. O Ensino Secundário representa 11,04% e o Secundário incompleto, 9,25%. O Ensino Básico e a Alfabetização de Adultos representam 4,18%. A percentagem dos não respondentes situa-se nos 4,78%.

Gráfico 5

Categoria Profissional

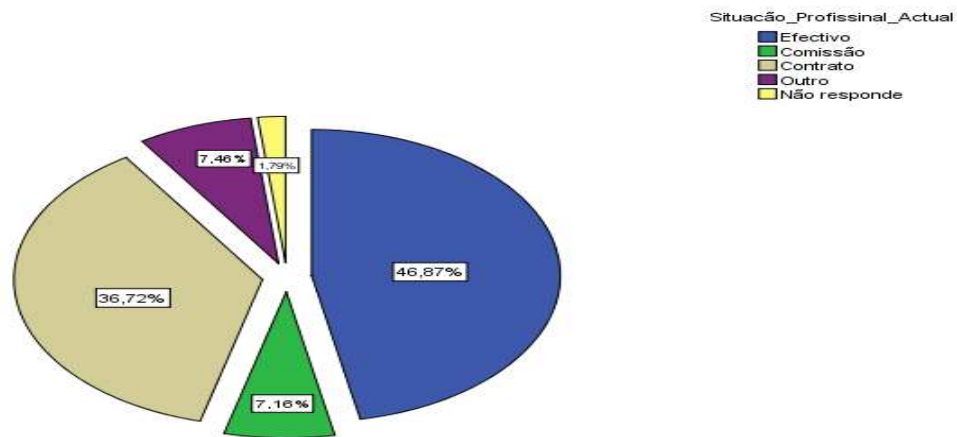


Fonte: Elaboração própria (2009).

No perfil dos colaboradores pesquisados observa-se que a distribuição dos cargos apresenta 19,1% de Pessoal Técnico Profissional. A pesquisa revela ainda que os 17,31% dos colaboradores ocupam 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%.

Gráfico 6

Situação Profissional Actual

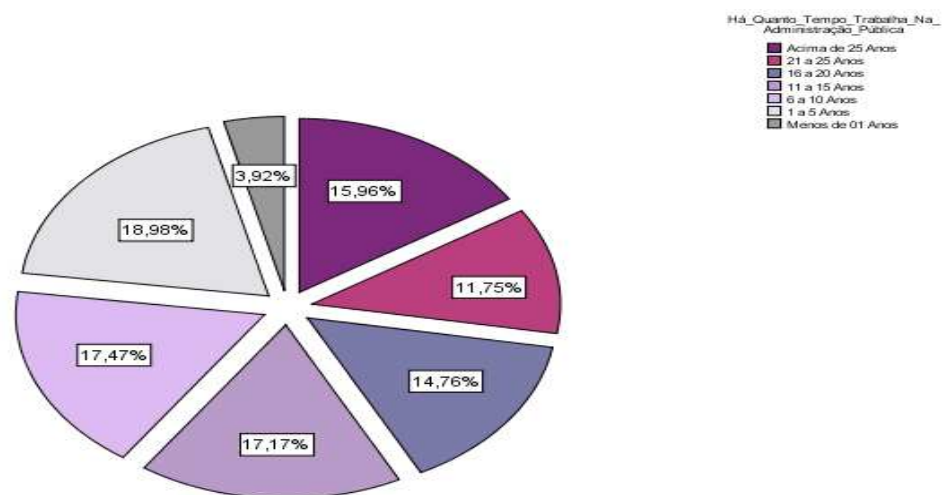


Fonte: Elaboração própria (2009).

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%.

Gráfico 7 - Tempo de Serviço

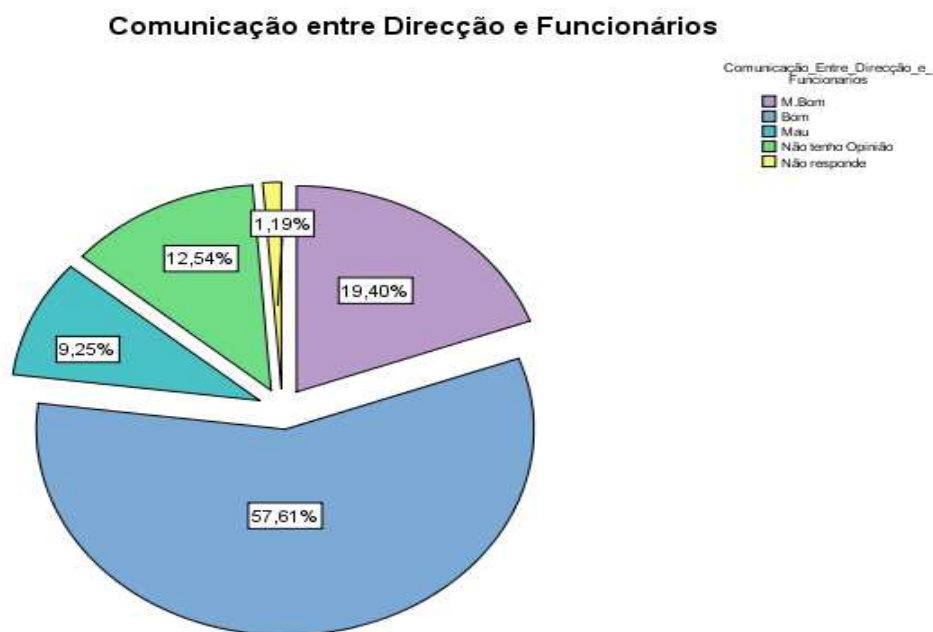
Há quanto tempo trabalha na Administração Pública



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%.

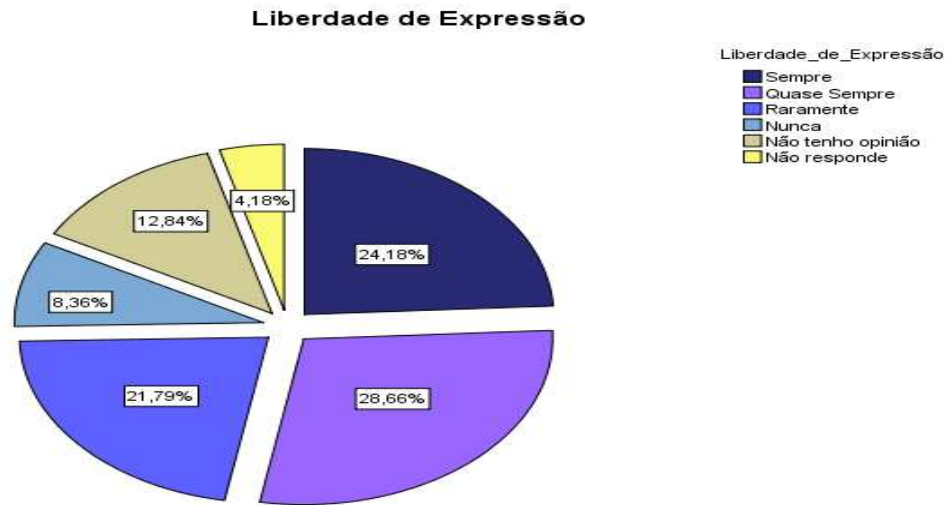
Gráfico 8



Fonte: Elaboração própria (2009).

Dentre 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.

Gráfico 9



Fonte: Elaboração própria (2009).

A percentagem mais alta correspondente a 28,66% acha 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.

Gráfico 10



Fonte: Elaboração própria (2009).

27,48% dos pesquisados 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.

Gráfico 11

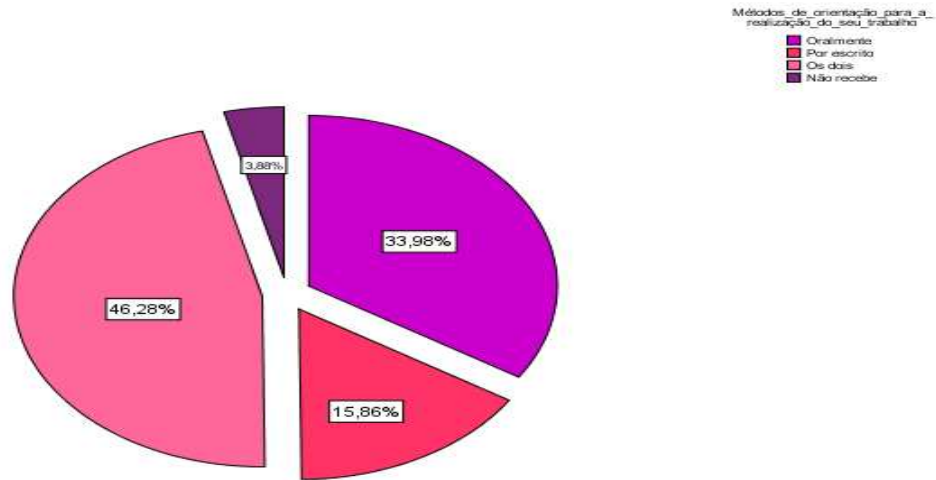


Fonte: Elaboração própria (2009).

34,39% dos pesquisados recebem sempre orientações claras e compreensíveis no seu trabalho enquanto 35,99% optou por quase sempre. 15,61% acha que raramente recebe orientações claras e compreensíveis, sendo a percentagem dos que optaram por nunca de 4,78%. 9,24% dizem que não têm opinião.

Gráfico 12

Métodos de orientação para a realização do seu trabalho

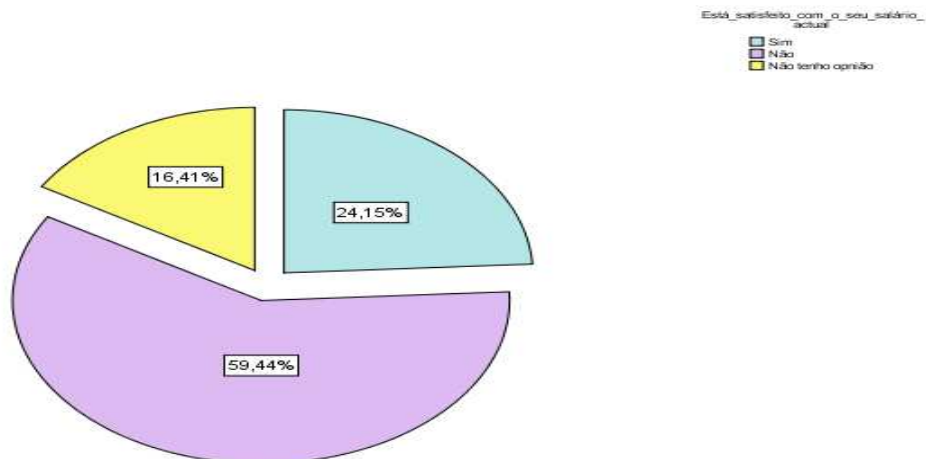


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 13

Está satisfeito com o seu salário actual

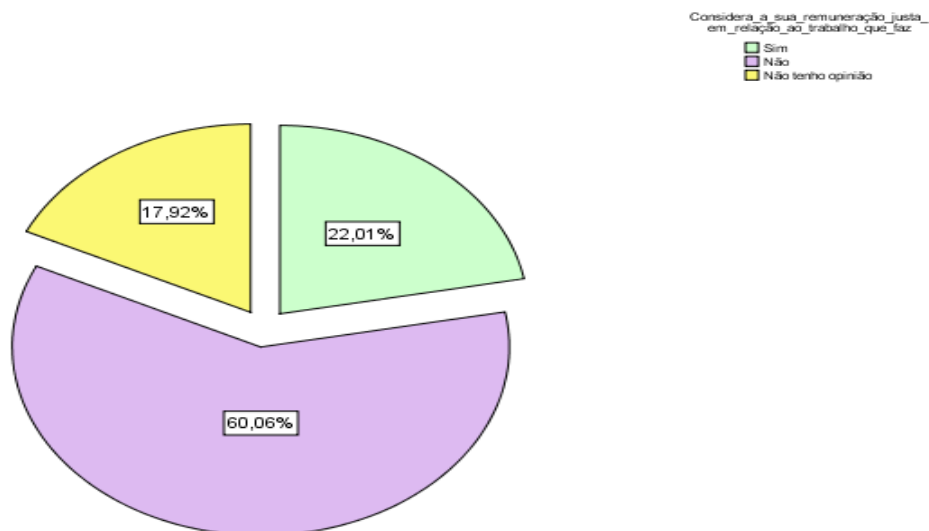


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 14

Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que faz

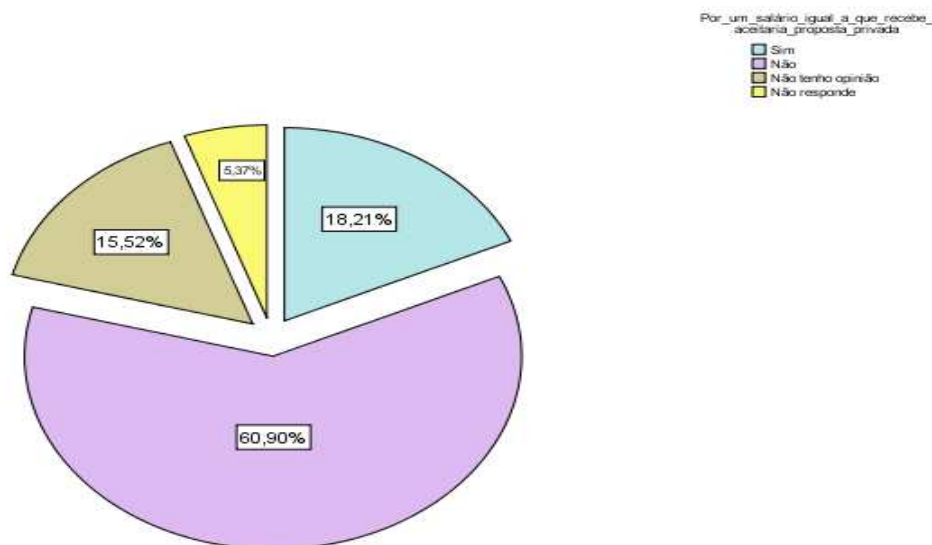


Fonte: Elaboração própria (2009).

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. A Administração Pública deve alterar o sistema salarial sob pena de perder os seus melhores quadros. 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 outras.

Gráfico 15

Por um salário igual a que recebe aceitaria proposta privada

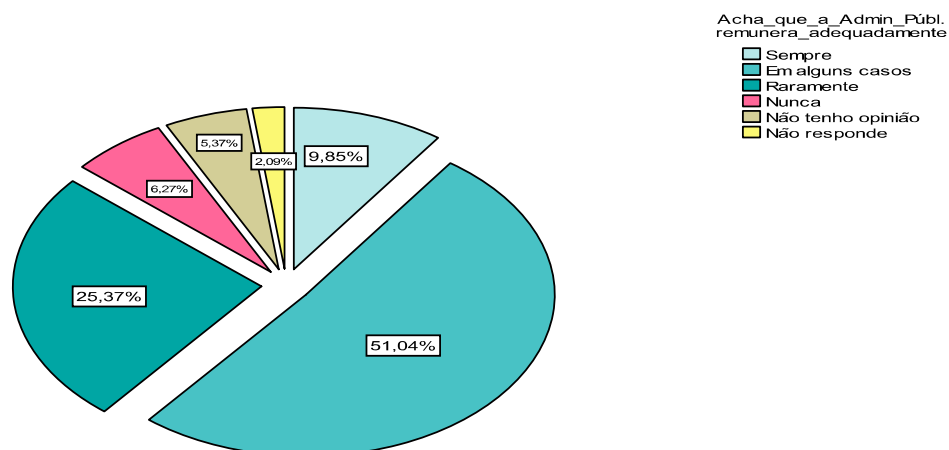


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 16

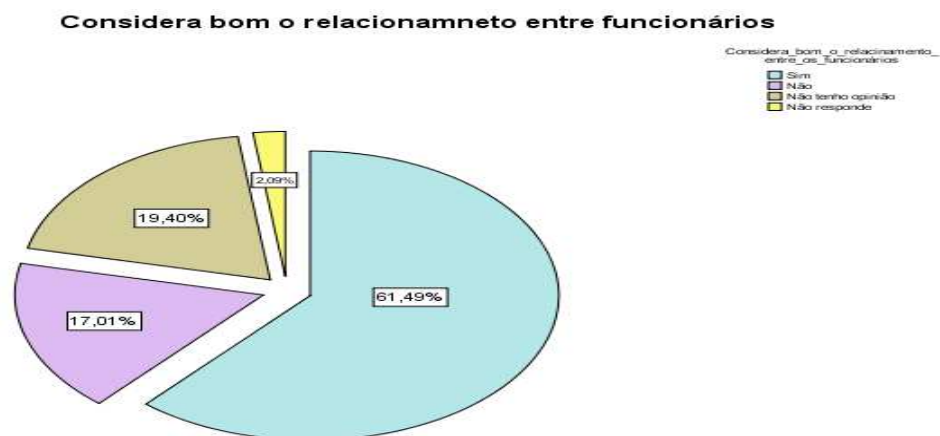
Acha que a Administração Pública remunera adequadamente



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% acha que raramente a remuneração é adequada e 6,27% acha que nunca é adequada. 5,37% não tem opinião e 2,09% não respondeu.

Gráfico 17



Fonte: Elaboração própria (2009).

No que diz respeito ao relacionamento entre funcionários, 61,49% considera que é bom, 17,01% acha que não é bom. Os que dizem não ter opinião representam 19,4% e 2,09% não respondeu.

Gráfico 18



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

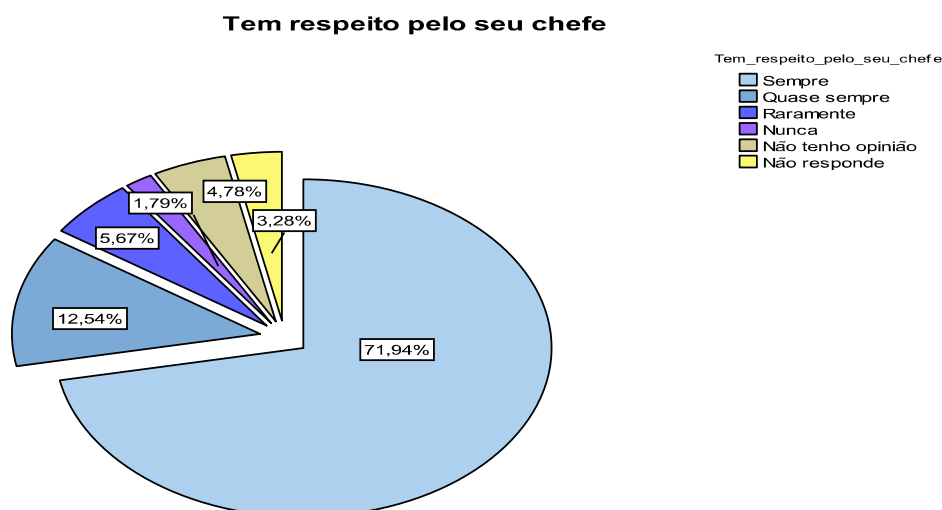
Gráfico 19.



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.

Gráfico 20

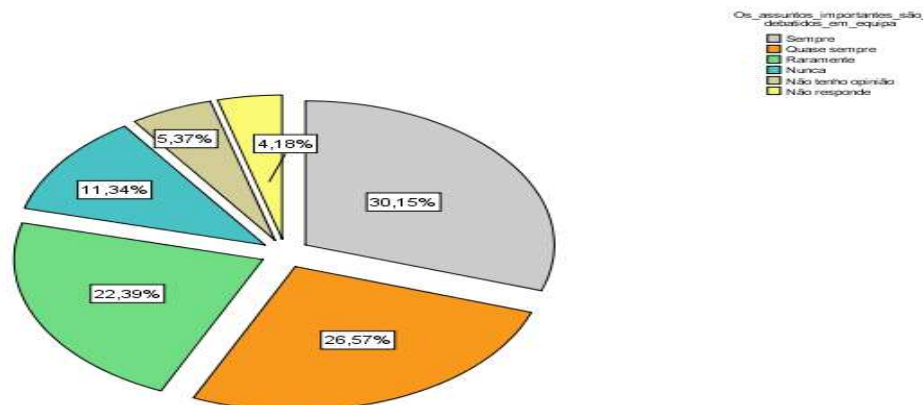


Fonte: Elaboração própria (2009).

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%.

Gráfico 21

Os assuntos importantes são discutidos em equipa

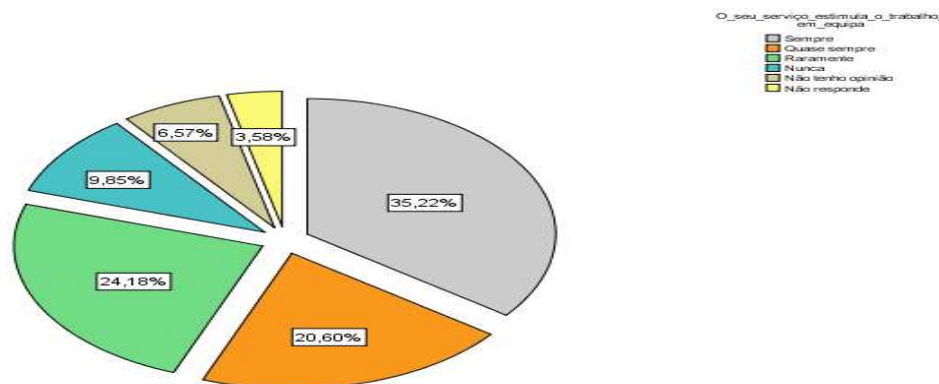


Fonte: Elaboração própria (2009).

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%.

Gráfico 22

O seu serviço estimula o trabalho em equipa

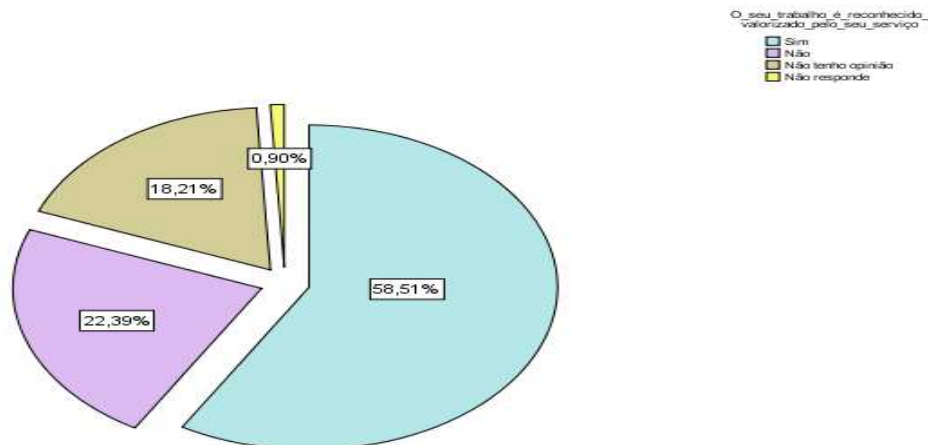


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 23

O seu trabalho é reconhecido valorizado pelo seu serviço

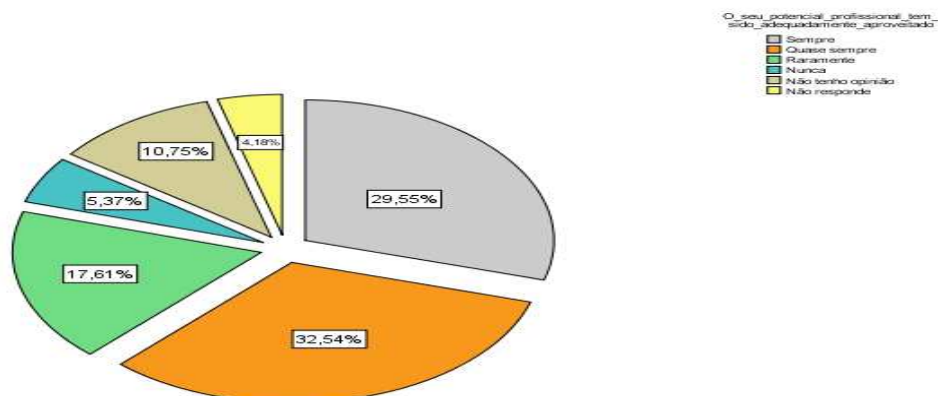


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 24

O seu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado

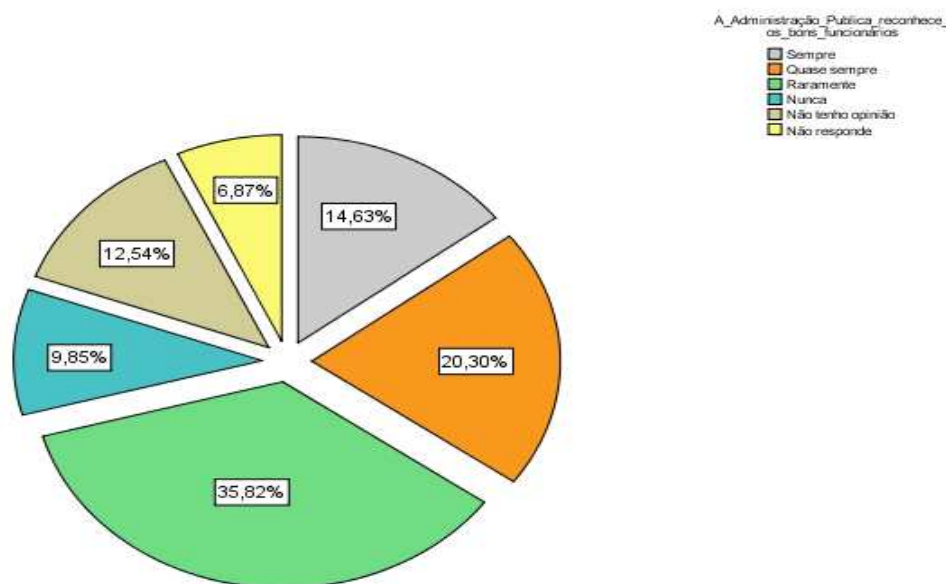


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 25

A Administração Pública reconhece os bons funcionários

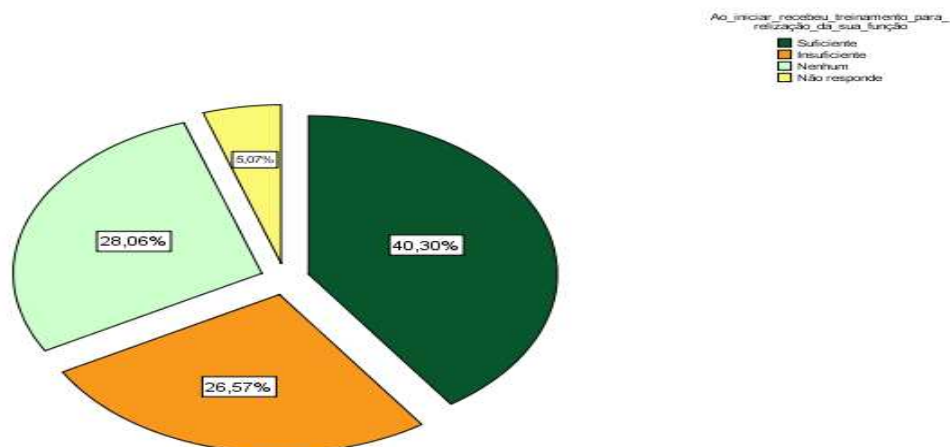


Fonte: Elaboração própria (2009).

Os colaboradores pesquisados, ao responderem a pergunta acima citada, apenas 14,63% dos pesquisados consideraram, 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.

Gráfico 26

Ao iniciar recebeu treinamento para a realização da sua função

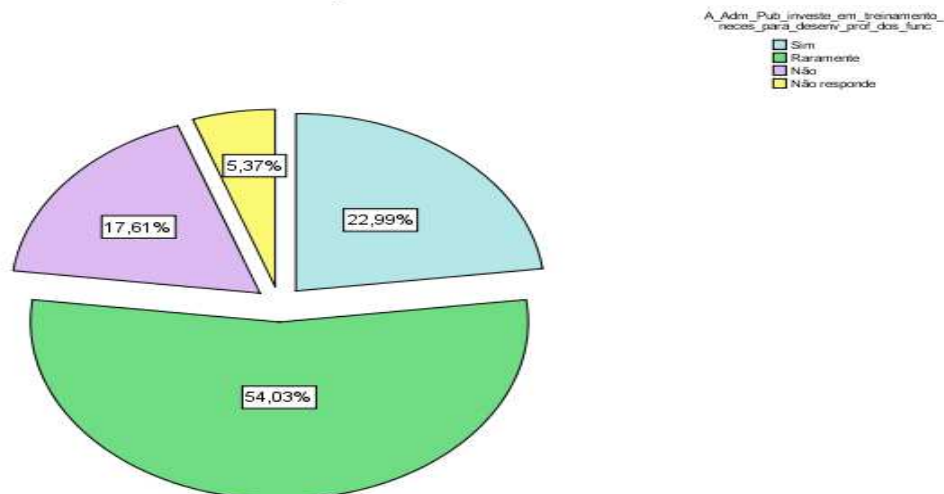


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 27

A Administração Pública investe em treinamento necessário para desenvolvimento profissional dos funcionários

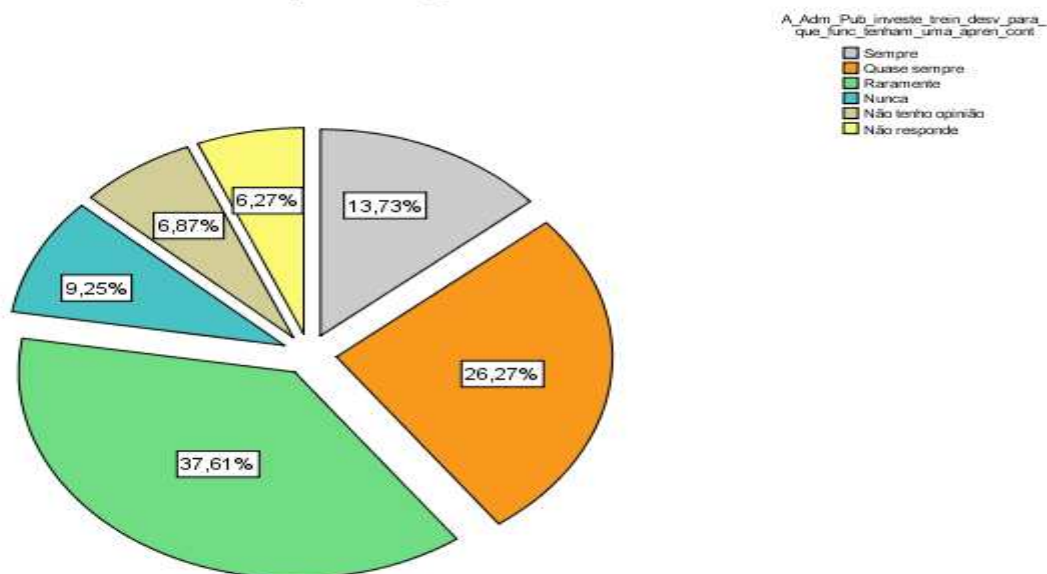


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 28

A Administração Pública investe para que os funcionários tenham aprendizagem contínua

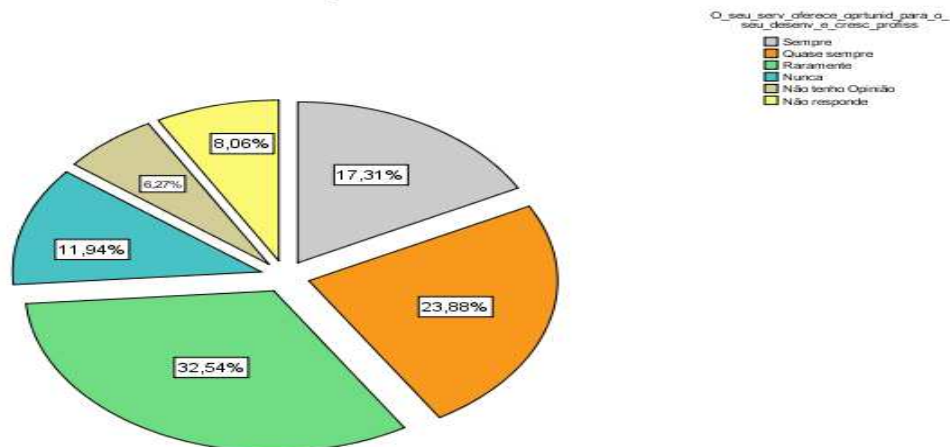


Fonte: Elaboração própria (2009).

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% acha que nunca investe. 6,87% não tem opinião e 6,27% não respondeu.

Gráfico 29

O seu serviço oferece oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional

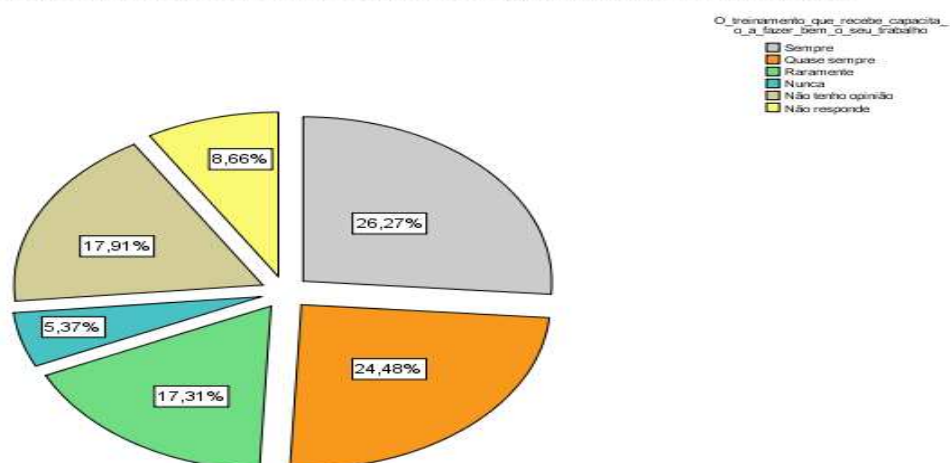


Fonte: Elaboração própria (2009).

Dos pesquisados, 17,31% acha 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.

Gráfico 30

O treinamento que recebe capacita-o a fazer bem o seu trabalho

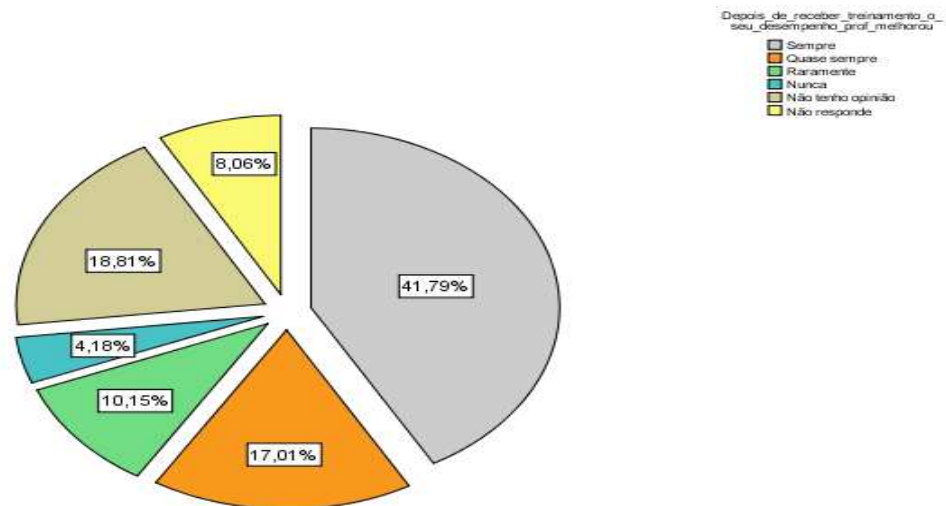


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 31

Depois de receber treinamento o seu desempenho profissional melhorou

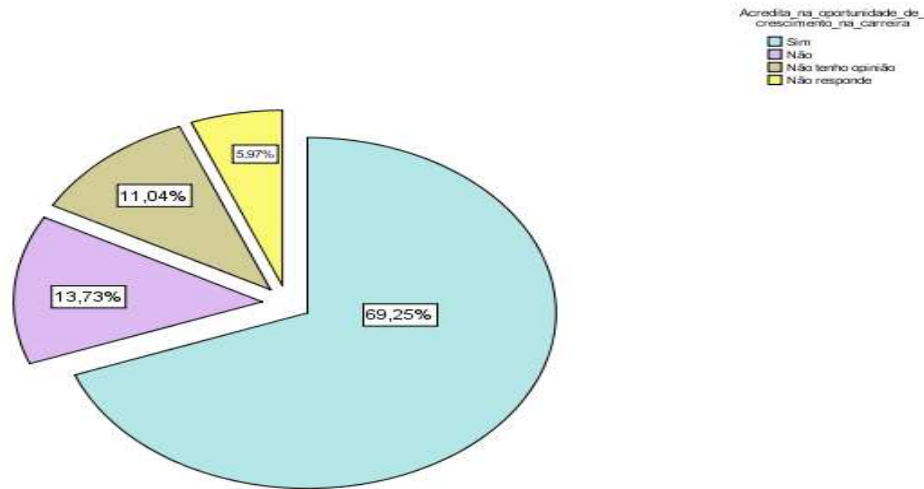


Fonte: Elaboração própria (2009).

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% optaram por nunca. Não tem opinião representa 18,81% e 8,06 não respondeu.

Gráfico 32

Acredita na oportunidade de crescimento na carreira

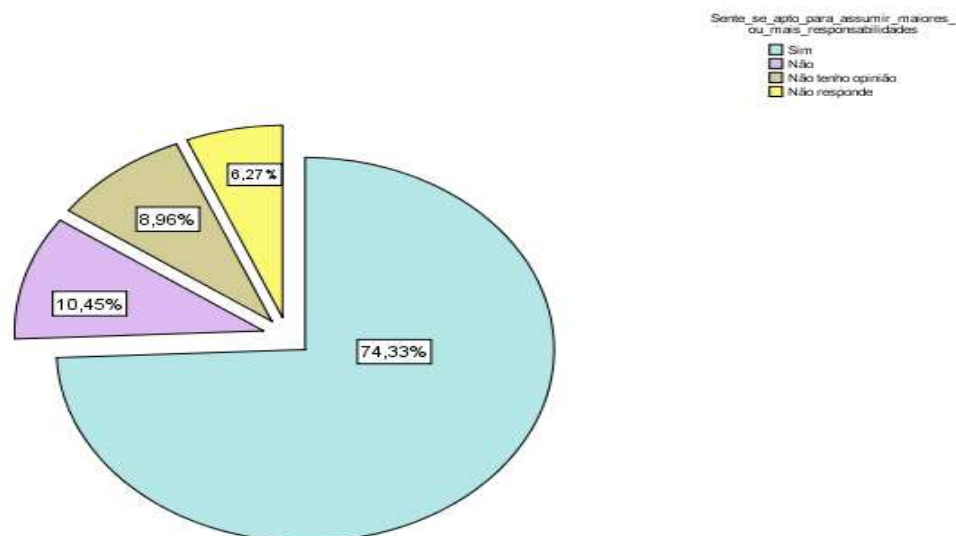


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 33

Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades

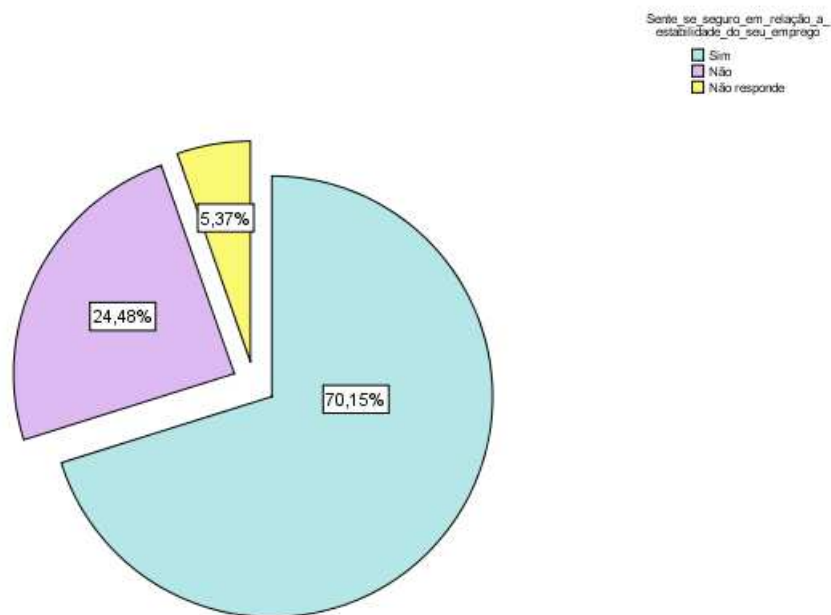


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 34

Sente-se seguro em relação à estabilidade do seu emprego

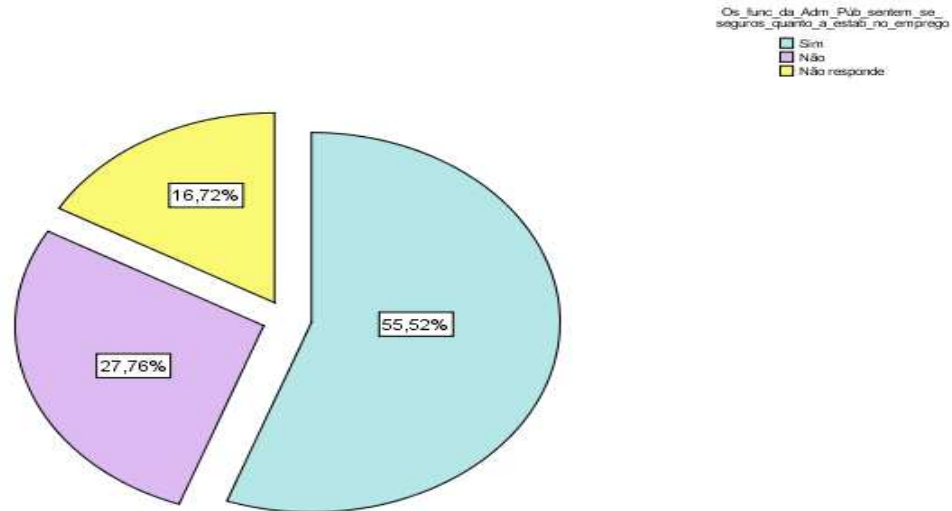


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 35

Os funcionários da Administração Pública sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego

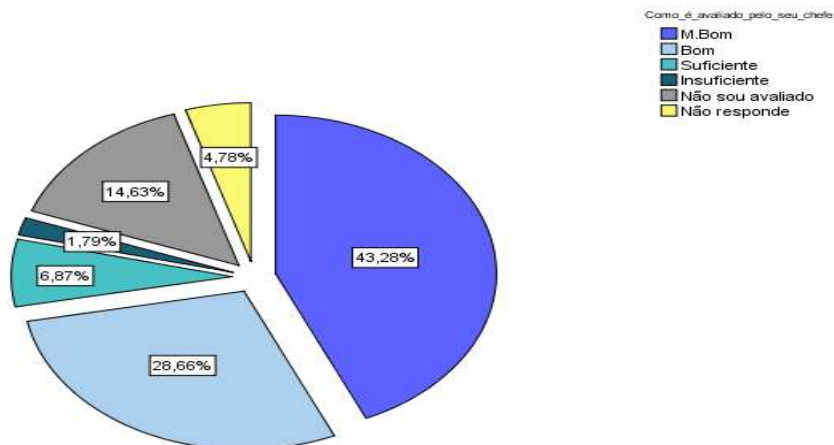


Fonte: Elaboração própria (2009).

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%.

Gráfico 36

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.

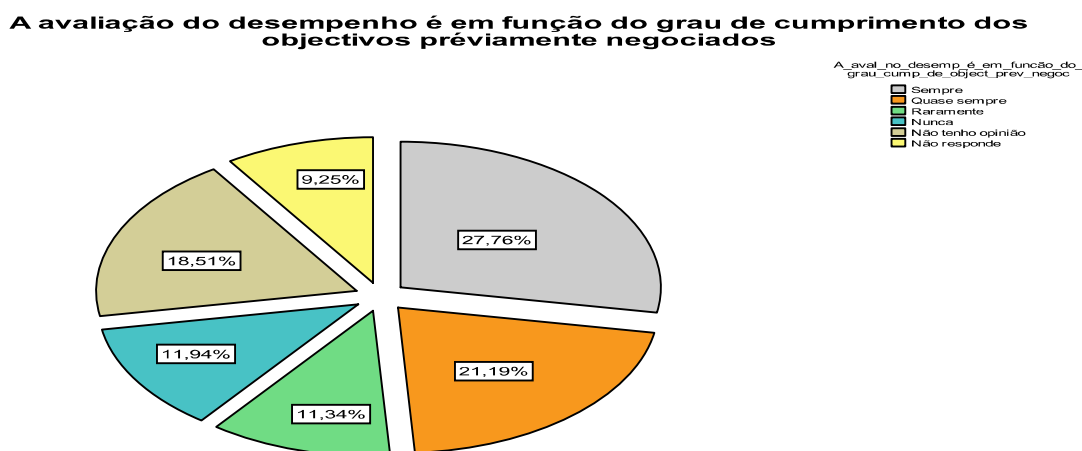
Gráfico 37



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%.

Gráfico 38

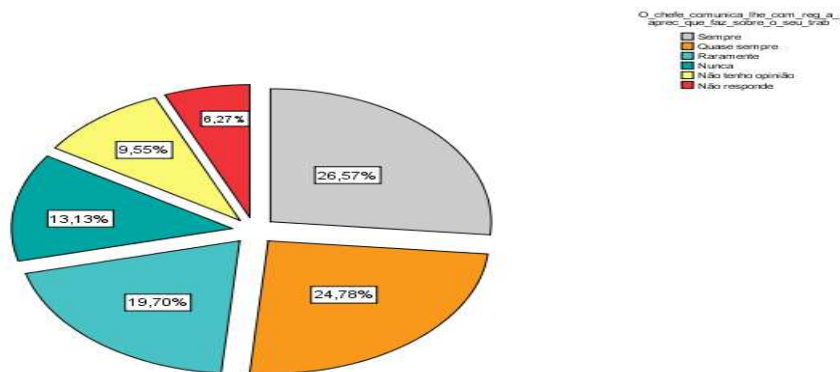


Fonte: Elaboração própria (2009).

Apenas 27,76% reconhece que a avaliação de desempenho é feita sempre em função do cumprimento de objetivos 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.

Gráfico 39

O chefe comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho

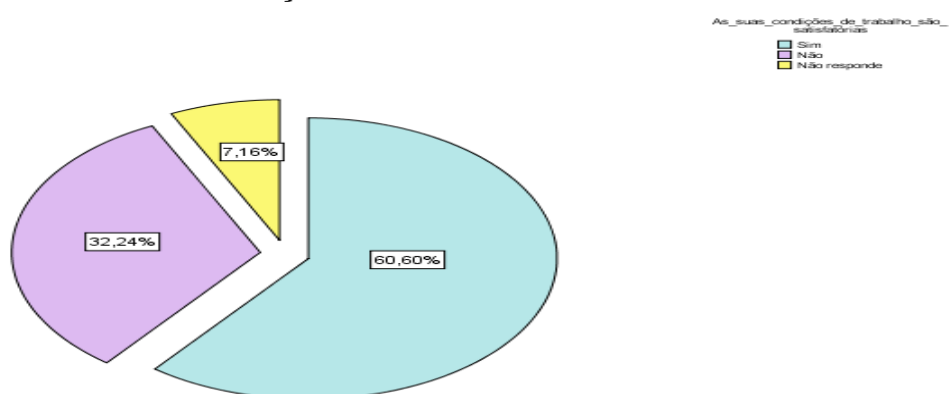


Fonte: Elaboração própria (2009).

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%.

Gráfico 40

As suas condições de trabalho são satisfatórias

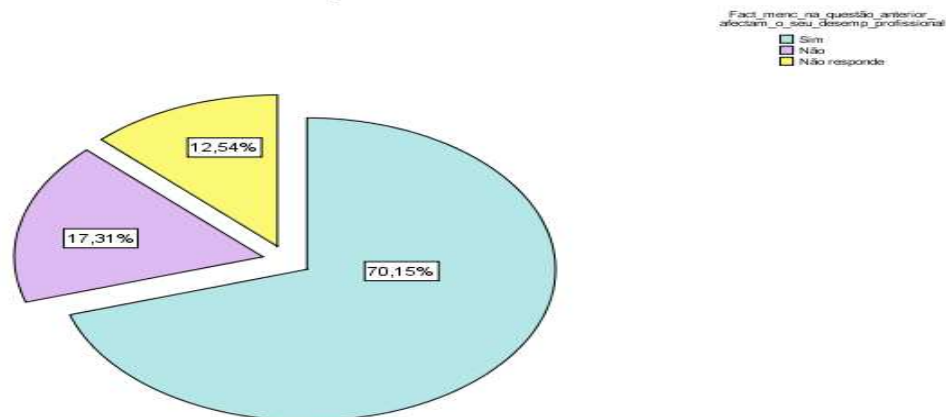


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 41

Factores mencionados na questão anterior afectam o seu desempenho profissional

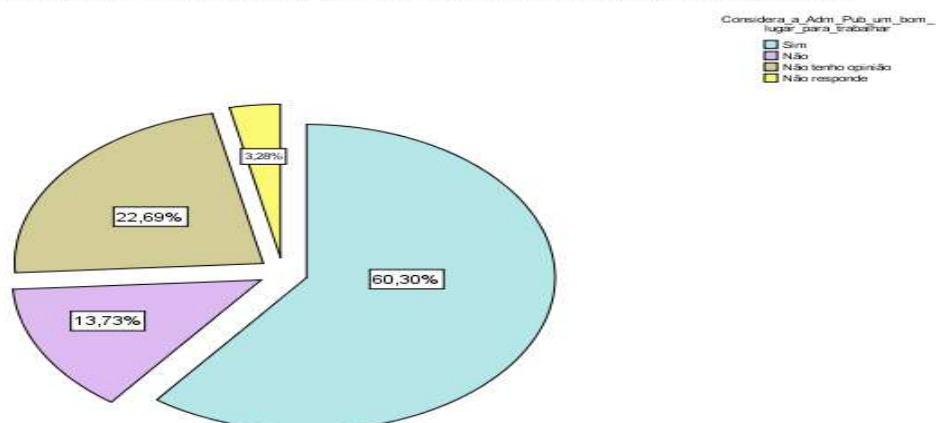


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 42

Considera a Administração Pública um bom lugar para trabalhar

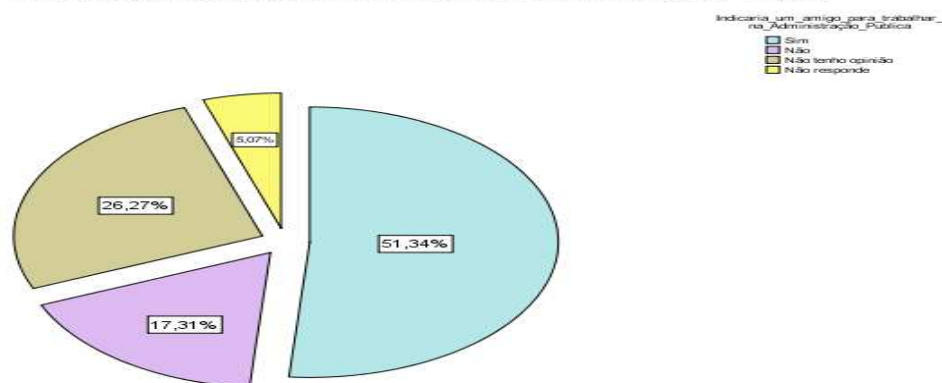


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 43

Indicaria um amigo para trabalhar na Administração Pública

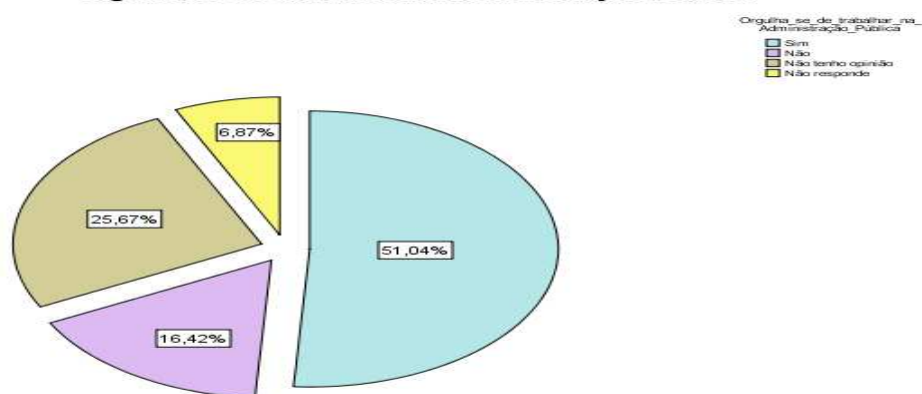


Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 44

Orgulha-se de trabalhar na Administração Pública

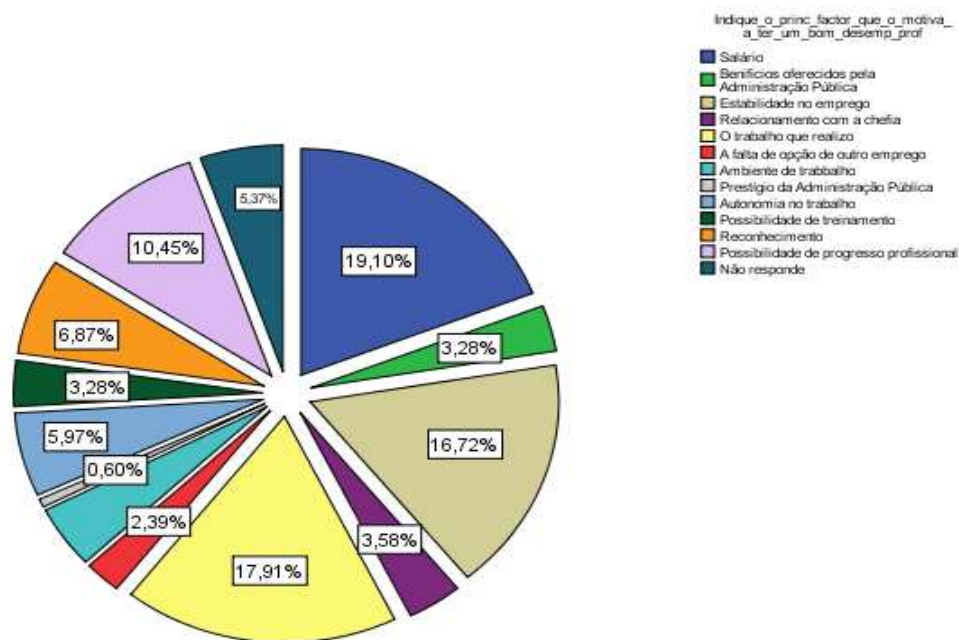


Fonte: Elaboração própria (2009).

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%.

Gráfico 45

Indique o principal factor que o motiva a ter um bom desempenho



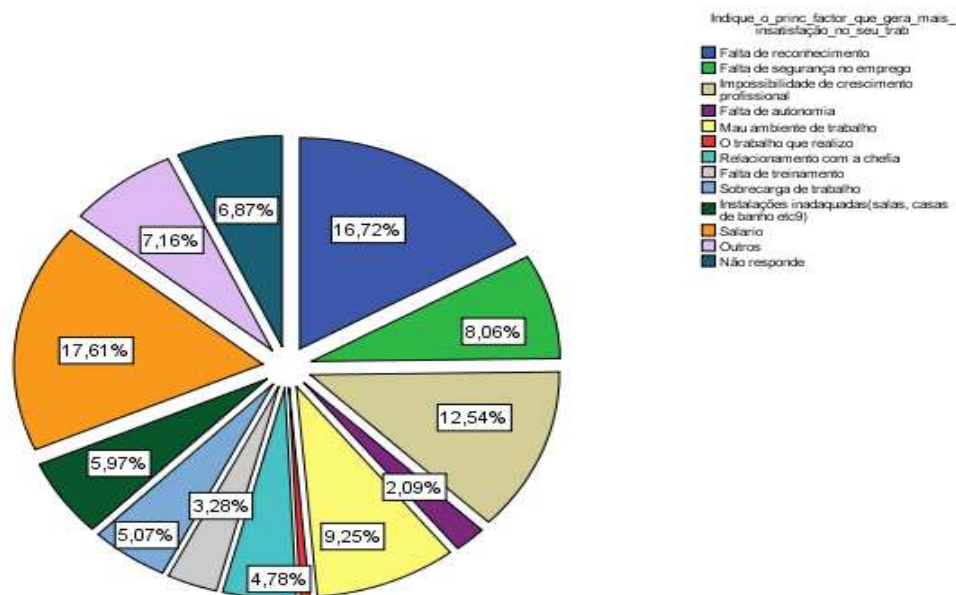
Fonte: Elaboração própria (2009).

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.

Gráfico 46

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 da 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, falta 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.

É bastante complexo o estudo do comportamento humano dentro das organizações, devido a diversidade de personalidade, onde vários factores de natureza subjectiva e muitas vezes alheios à organização podem influenciar o comportamento.

Quando o indivíduo é considerado como um mero trabalhador, sem se importar se ele está satisfeito ou não com seu trabalho, a produtividade é sempre igual ou decai. Não há a vontade de ajudar no crescimento e desenvolvimento da organização e nem a perspectiva do seu próprio crescimento. A auto-estima tem que ser trabalhada, fazendo com que esses trabalhadores sintam-se satisfeitos e conseqüentemente motivados a trabalhar e produzir cada vez mais, cabendo ao gestor utilizar os meios ao seu alcance para conseguir esse fim.

Remuneração

Pode-se inferir que, de uma maneira geral, os funcionários estão insatisfeitos com o salário que auferem, mas isso não parece causar-lhes insatisfação no trabalho.

A maioria dos funcionários não pretende aceitar uma proposta privada, apesar dos baixos salários, da falta de treinamento, e de reconhecimento e valorização profissional e de outros aspectos assinalados que poderiam motivar a busca de outra solução no mercado de trabalho. Se por um lado esses aspectos contribuem para a insatisfação, por outro, sabe-se que a gestão empresarial é mais exigente no cumprimento dos objectivos 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.

Apesar dos estudiosos afirmarem que o valor monetário não motiva, ele sempre está presente nas pesquisas referentes ao tema motivação. O facto do item salário aparecer como factor que motiva um percentual maior de pesquisados indica que talvez seja de realmente importante para os colaboradores da Administração Pública.

Maslow ensina que uma necessidade satisfeita deixa de ser factor de motivação do comportamento. Assim, o conhecimento de que o salário todo o mês virá, infalivelmente, não é um causador de motivação, mas sim um elemento marginal dessa motivação. Diante disso, o salário aparece como uma função agregada de motivação e deve ser utilizado como um instrumento a mais na compatibilização dos objectivos organizacionais e pessoais, mas não como meio de activar os factores motivacionais do colaborador.

Associando a teoria de Maslow à questão de salário como factor de motivação, observa-se que o salário assegura a satisfação das necessidades básicas, tais como moradia, alimentação entre outros e constitui ainda factor importante quanto à segurança relacionada ao trabalho, à estabilidade que possa ser proporcionada ao funcionário em termos de garantia de emprego. Assim, o salário pode ser visto como função agregada de motivação e utilizado como um instrumento a mais na compatibilização dos objectivos das organizações.

O salário é uma força externa, entretanto, há uma falsa crença que dinheiro e condições de trabalho são os únicos factores aos quais os funcionários realmente respondem. A Psicologia vem demonstrando com seus estudos que os motivos humanos realmente importantes são aqueles internos, intrínsecos, e desmente 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 factores que determinam o comportamento motivado.

O salário não pode ser analisado como um factor isolado de motivação. A simples troca da força de trabalho pelo salário não gera satisfação no trabalhador, trata-se de recompensa justa pelo seu trabalho e o colaborador procura a garantia da sua sobrevivência. Herzberg caracterizou o salário como factor de higiene e não factor motivacional. Sua ausência causa desmotivação, entretanto esse factor isolado não é capaz de provocar motivação no funcionário.

De acordo com Chiavenato (2004), a remuneração total é composta por três componentes, remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário 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 é refere-se aos benefícios que são concedidos através de vários programas, como férias, seguro de vida, transporte subsidiado, refeições subsidiadas, entre outros.

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 prémios.

É fácil entender então, que todo o factor externo de motivação tem vida limitada. Todo o prémio 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 prémio, 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 leva o indivíduo a agir, a motivação intrínseca. Ao contrário da extrínseca, essa motivação tem a capacidade de se auto alimentar.

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 factores 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 aspectos motivadores que o funcionário encontra na organização para melhorar seu desempenho.

O factor de higiene salário caracterizado por Herzberg como força externa foi considerado pelos pesquisados que confirmaram ser falsa a crença que dinheiro é o único factor ao qual os funcionários realmente respondem, reafirmando a teoria do estudioso.

As conclusões de Lawler 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; enfim, sentir-se útil, no trabalho. A remuneração, naturalmente, deve ser coerente com esta concepção de trabalho, premiando a iniciativa do trabalho, a integração do indivíduo em sua equipa e a menor necessidade de supervisão. Desta forma, as possibilidades de satisfação no trabalho 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 é: 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 indivíduo, vindo afectar negativamente seu esforço e desempenho.

De acordo com o modelo apresentado por Vroom, a motivação de uma pessoa é produto de três factores:

- (1) o valor que representa o esforço quando o indivíduo deseja uma recompensa (monetária ou não);
- (2) a expectativa de que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido; e
- (3) a instrumentalidade, que é a crença de que aquele desempenho resultará no recebimento de uma recompensa.

Apesar da valência estar relacionada a uma recompensa que pode ser de natureza não monetária, tal modelo parece bastante conveniente para as organizações se utilizarem 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 agrava-se quando não está clara a participação do

indivíduo e não existe a determinação dos critérios de seu desempenho. Por vezes, seus interesses não são considerados, mas sim os da organização, apenas, direccionando o comportamento dos funcionários para o alcance dos objectivos dela própria. Ou seja, ela praticamente induz a valorização do dinheiro pelos indivíduos, como a melhor maneira de fazê-los sentirem-se recompensados pelo seu esforço.

A Teoria dos Dois Factores de Herzberg forneceu as categorias de análise eleitas para esse estudo. A partir da pesquisa feita, os factores de higiene tais como: Condições de trabalho, Relacionamento interpessoal e Salário e os factores motivacionais: Reconhecimento, Possibilidade de crescimento, foram identificados e discutidos com base no resultado da pesquisa.

Os factores motivacionais e de higiene determinados por Herzberg e seleccionados 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 percebidos pelos pesquisados, confirmando a teoria do reconhecido pesquisador, que postula que nos factores motivacionais o individuo é motivado pela natureza do trabalho, podendo apresentar alta tolerância com as inconsistências dos factores de higiene, permanecendo satisfeito por pouco tempo, quando os factores 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.

Condições de trabalho

De acordo com a teoria dos dois factores de Herzberg, as condições de trabalho são Factores de Higiene. Embora não sendo responsáveis pela motivação do trabalhador, podem influenciar consideravelmente em sua motivação.

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 aspecto também constitui um factor motivacional, influenciando conseqüentemente o desempenho profissional.

Relacionamento interpessoal

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 classificada como factor de higiene na teoria de Herzberg e tendo em conta que os factores de higiene são aqueles que não interferem directamente na motivação do funcionário, mas 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.

Uma das características do tempo actual é a passagem da acção individual para o trabalho de grupo. Nunca a habilidade para se operar em grupos foi tão valorizada e prestigiada, podendo ser decisiva num processo de selecção profissional. O membro do grupo necessita, essencialmente, ter disposição de partilhar objectivos, decisões, responsabilidades e também resultados, e ainda a consciência de que o fracasso de um é o fracasso de todos.

Se, por um lado, trabalhar em equipa exige um alto grau de desapego ao particular, a interacção com os pares pode resultar em benefícios para os membros do grupo e, também para a própria instituição.

A importância do relacionamento interpessoal no trabalho parece emergir em grande parte da relação entre os integrantes da organização, mas é declarada de maior intensidade entre a coordenação e os participantes da actividade.

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 a equipa inclua entre as suas habilidades a capacidade de analisar criticamente as situações; de sintetizar, inovar e criar; de negociar; de assumir responsabilidades e de liderar; de ter agilidade, flexibilidade e autonomia de acção e, finalmente, de ter competência para intermediar o relacionamento interpessoal e a cooperação entre os 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 aspecto de estímulo ao trabalho de equipa e à discussão dos assuntos importantes em equipa necessitam ser melhorados consideravelmente.

Treinamento e desenvolvimento/Valorização profissional

Ao contrário do que acontece em outros países, em Cabo Verde não existe ainda uma política oficial de incentivo aos trabalhadores estudantes com excepção 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 actualizados. Outro problema é o custo dos cursos de especialização, cujos valores são elevados considerando os baixos salários praticados na Administração Pública. Apesar desses entraves, os dados levantados 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.

McClelland resume as características dos indivíduos com alto nível de motivação para a realização em cinco dimensões:

- Gostam de fazer bem o que empreendem.
- Preocupam-se com fazer melhor.
- São inovadores, activos e não conformistas
- Preocupam-se mais com a realização pessoal e não com as recompensas do sucesso em si.

O crescimento profissional não necessita estar atrelado à evolução funcional ou à carreira, mas pode resultar em ganho para o desempenho do profissional que vê nesse crescimento possibilidades de, a partir do desenvolvimento de novas habilidades, melhorar sua auto-estima e despertar o comportamento inovador e empreendedor, características altamente valorizadas nos tempos actuais.

Num mundo de mudanças rápidas e contínuas, nem os conhecimentos acumulados, nem a conduta “correcta” são tão importantes quanto a capacidade do profissional de identificar as novas possibilidades de crescimento, tanto para si, quanto para sua instituição. Cada oportunidade precisa ser abraçada como única e aproveitada ao máximo, uma vez que não se sabe quando haverá outra.

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 funcionários. Aprender e multiplicar o aprendido pode ser um excelente exercício para se manter o elevado grau de motivação entre as equipas.

Uma pessoa com alto grau de motivação quer ter responsabilidade pessoal por seu sucesso ou fracasso, gosta de assumir riscos moderados e gosta de situações em que pode receber *feedback* imediato e objectivo em relação ao seu desempenho. Algumas vezes, seu extremado senso de responsabilidade pode impedir que delegue autoridades, a menos que tenha uma ampla visão sistémica e veja a instituição de forma global. Infelizmente, o feedback sobre o desempenho dos colaboradores não é ainda uma prática na Administração Pública Cabo-verdiana, escasseando o reconhecimento do trabalho de um colaborador.

As pessoas sentem-se reconhecidas profissionalmente quando têm seu trabalho reconhecido por seus superiores hierárquico, fazendo com que o ambiente organizacional fique mais produtivo e agradável para todos.

O reconhecimento profissional não vem somente através de remuneração, mas também através de atitudes dos gestores, que muito podem colaborar para que os profissionais sintam-se motivados e reconhecidos.

O sucesso de uma organização é consequência directa da satisfação de seus colaboradores e dos seus *stakeholders*, mas para que todas as partes se sintam satisfeitas é necessário que se passe à prática, e não se fique somente no discurso.

A Teoria X e Teoria Y de McGregor explica que são dois 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 nem de responsabilidades e 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 afirma 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 autocontrolo sobre o seu próprio desempenho.

Nesta nova perspectiva de estrutura organizacional, onde o autocontrolo é encorajado, algumas medidas são recomendadas, nomeadamente a descentralização e delegação de responsabilidades; gestão participativa que propicia o autocontrolo; gestão por objectivos definidos em conjunto com os colaboradores.

A responsabilidade pelo cumprimento das metas exige reorganização urgente nas rotinas de trabalho da Administração Pública.

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 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 ensinadas habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho constituindo assim um parâmetro importante em qualquer trabalho profissional.

Clima e cultura organizacional

A pergunta se o pesquisado orgulha-se de trabalhar na Administração Pública tinha como objectivo confirmar as que a antecederam, no que se refere à imagem da Administração Pública.

A maioria considera que a Administração Pública é um bom lugar para se trabalhar, a maioria indicaria um amigo para trabalhar na Administração Pública e a 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.

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 actos e expressões dos funcionários e na realização ou omissão de um trabalho.

No bom clima predominam as atitudes positivas como: alegria, entusiasmo, participação, dedicação, satisfação e motivação. No mau clima ocorrem as tensões, discórdias, rivalidades, animosidades, desinteresses para realizar as funções, resistência às ordens e ruído na comunicação.

Quando há elevada motivação entre os membros duma determinada organização, o clima motivacional eleva-se e ocorrem relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, entre outros. Quando a motivação é baixa o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se nomeadamente por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação.

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 funcionários que fracassem são penalizados. Esse tipo de organização teme as mudanças e inibe as pessoas a exporem suas ideias temendo fracassarem novamente. Em outras organizações já são tolerantes com o erro e este é interpretado como parte do processo de aprendizagem. Motiva os funcionários a terem ideias, a fazerem parte do crescimento da organização.

Comunicação

Pode-se atribuir a satisfação com a comunicação aos factores 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.

Os factores extrínsecos que afectam os funcionários duma organização são tão relevantes quanto os factores intrínsecos dos mesmos. O reforço positivo ocorre naturalmente, e deve estar interligado à conduta, estimulando todo o potencial humano, de modo a levar as pessoas a atingir muito além do mínimo.

Poucas pessoas possuem o hábito de elogiar, e isso não é excepção 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.

A motivação profissional ou reforço positivo 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.

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 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 tingiram determinará 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 analisa 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.

Avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho é um processo de apreciação sistemática do desempenho dos funcionários no exercício das suas funções, das suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho e que contribui para o seu desenvolvimento profissional futuro.

Através dela identifica-se em que medida o desempenho de cada funcionário contribui para satisfazer os objectivos estratégicos e atingir os resultados organizacionais, fornecendo elementos essenciais para melhorar a definição das funções, ajustar a formação às necessidades dos funcionários, abrir oportunidades de carreira de acordo com as potencialidades demonstradas por cada um e valorizar as contribuições individuais para a equipa.

A avaliação de desempenho tem como premissa básica o confronto entre o resultado e o que foi previamente estabelecido. Ela permite ao funcionário orientar-se e melhorar seu desempenho ao longo do processo, atingindo resultados mais efectivos para a instituição. Ao avaliador permite instrumentalizar-se com uma ferramenta de gestão que possibilite, a médio prazo, o melhor planeamento e controlo das actividades e tarefas da sua unidade orgânica.

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 processo de avaliação deverá estar relacionado directamente com o trabalho realizado, registado 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 aspectos organizacionais relacionados com a remuneração.

O funcionário deve ver na remuneração variável um relacionamento estreito com sua performance, de modo que ele se sinta motivado a continuar agindo na mesma direcção 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.

Na Administração Pública não se criou ainda a cultura do estabelecimento de objectivos organizacionais nem individuais, o que dificulta a avaliação dos colaboradores. Por outro lado, os instrumentos de avaliação estabelecidos na lei são muito subjectivos.

Apesar da obrigatoriedade legal de se avaliar, uma boa parte dos funcionários públicos não são avaliados ou são-no apenas para o cumprimento do dispositivo legal, uma vez que não existem os instrumentos necessários para uma avaliação séria e permanente. Consequentemente o feedback não é transmitido.

A avaliação de desempenho feita de forma clara e objectiva trará muitos benefícios para a Administração Pública. Tais benefícios reflectir-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 rectificação 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, isso é que saiba avaliar com critérios objectivos e de um sistema de avaliação bem estruturado.

A participação do funcionário no processo de avaliação do seu potencial, é a oportunidade de conhecer seus pontos fortes e fracos, e de desenvolver acções para melhorar o seu desempenho se necessário. O "feedback" irá proporcionar o retorno sobre o trabalho desenvolvido e funcionará como guia para acções futuras.

O objectivo da avaliação de desempenho é analisar 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 objectivos presentes e futuros, pois o funcionário por mais operacional que seja estará ciente das metas do seu cargo e consequentemente terá uma visão mais global do negócio da organização e da importância de cada actividade para que a organização obtenha sucesso.

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:

- Objectivos
- Competências

Os objectivos são os resultados devidamente mensuráveis, relacionados com o desenvolvimento de uma actividade específica, desempenhada por um funcionário ou por uma equipa num determinado período de tempo.

A fixação dos objectivos vem em função dos planos de actividades definidos pelas unidades orgânicas. O superior hierárquico e o funcionário negociam os objectivos a alcançar durante o período sujeito á avaliação, ou seja, a contratualização dos objectivos entre avaliador e avaliado.

Os objectivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados e em coerência com a missão da unidade orgânica. Devem ser estimados os prazos para a sua realização. Os objectivos devem estar associados aos resultados considerados mais relevantes no período de avaliação.

Nesta óptica, a definição clara dos objectivos no início de cada ciclo e para cada funcionário deve considerar não só o desempenho individual, mas igualmente o compromisso com os objectivos da equipa e da unidade de trabalho.

Os objectivos devem traduzir-se em resultados, orientando e responsabilizando os funcionários, reconhecendo o desempenho efectivamente demonstrado na obtenção desses resultados.

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 actividades.

Na dimensão institucional, o Sistema de Avaliação de Desempenho, deve ser composto por três componentes:

- Metas
- Condições de Trabalho
- Utilizadores dos Serviços

Consideram-se as metas, o conjunto de acções que integram os projectos ou processos definidos no plano de actividades da unidade orgânica.

Os projectos são constituídos pelas actividades inter-relacionadas para alcançar os objectivos definidos, dentro do período pré-definido.

Os processos constituirão as actividades de manutenção da rotina de trabalho, integrantes do contexto do plano.

Avalia as condições de trabalho oferecidas na unidade orgânica para o desenvolvimento das actividades da área e as tarefas dos funcionários. Consideram-se condições de trabalho, os meios humanos, materiais e financeiros disponíveis e necessários para a execução das tarefas do serviço.

Avalia o grau de qualidade do serviço prestado pela unidade orgânica aos utilizadores dos serviços.

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 funcionário.

Na expectativa da melhoria da gestão do desempenho deverão estar envolvidos: coaching, feedback 360°, mentoring, decisões sobre remuneração, incentivos, promoções, auto-gestão 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 aspectos.

V.3. Constatações e novos desafios

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 electrónicos de processamento de dados e informações que são facilmente disponibilizadas em redes. Destaca-se aqui a Governação Electrónica.

As transformações do mundo actual apontam, no sector público, significativas mudanças de paradigmas, com os novos enfoques a seguir destacados:

Desburocratização	→ flexibilidade de gestão
Descentralização	→ agilidade de decisão
Transparência	→ controlo social
Avaliação de resultados	→ controlo da acção
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 objectivos da acção 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;
- Controle da acção por avaliação de resultados;
- Controle social para a transparência da acção;
- Sistemas administrativos flexíveis.

Os novos paradigmas e objectivos apontados reflectem-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 se implantar uma nova gestão pública, mais importante que mudar sistemas, organizações e legislação, é preciso criar condições objectivas de desenvolvimento e capacitação das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas.

Para implementar processos de transformação, é indispensável descentralizar as actividades dando *empowerment* para os indivíduos e para as equipas, responsabilizando-os pelo alcance dos resultados.

Mudanças eficazes de comportamento a fim de melhorar o desempenho, promover a integração de equipas e aumentar a produtividade precisam de uma mudança de atitude, de postura por parte de cada profissional.

O benchmarking e a adopção 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 aspectos abaixo indicados, como forma de conferir a modernidade necessária à condução do projecto 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 de complexidade e responsabilidade crescente - para estratificar a remuneração de acordo com o grau de dificuldade para o desempenho de determina das 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 princípios complementam-se com outras orientações estratégicas, igualmente recomendáveis para construção da base conceptual visando a modelagem das carreiras, tais como:

- Escolaridade Mínima;
- Avaliação de Desempenho;
- Salários Compatíveis;
- Qualificação Profissional.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

É preciso que os gestores aprendam não só a fiscalizar a execução do trabalho, mas também a elogiar o trabalho de seus subordinados quando estes merecerem, como forma de motivar a sua equipa e como forma de reconhecer que o trabalho que eles desempenham para a organização é importante.

Além disso, cabe ao gestor mostrar a importância do trabalho de cada profissional que está sob sua responsabilidade e, principalmente, mostrar o contexto de uma determinada actividade dentro da organização, ou seja, mostrar que o trabalho que um determinado profissional desenvolve está inserido num contexto macro, que é de fundamental importância para a Administração Pública.

A motivação organizacional, principal tema deste trabalho, não é uma tarefa das mais simples. Para que isso possa realmente acontecer, a Administração Pública deve passar por um grande período de mudanças.

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 activamente 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.

Motivar os colaboradores para o trabalho é o somatório de tudo isto que foi exposto acima e muito mais. É uma actividade contínua e ininterrupta. Um verdadeiro exercício de humanização nas relações do trabalho.

A tarefa não é das mais fáceis, mas se tudo for feito da melhor maneira possível os resultados serão surpreendentes.

Somente a mudança de mentalidade será capaz de produzir bons frutos para que o ambiente de trabalho possa ser um lugar agradável, estimulante e que o colaborador não encare o trabalho como uma relação contratual, suportada por um instrumento jurídico, com uma contrapartida financeira, e sim como um lugar onde ele faz aquilo que gosta e recebe contrapartida por isso.

Os gestores precisam conhecer as necessidades humanas, as características dos indivíduos, para compreenderem e utilizarem a motivação como uma ferramenta dentro das organizações, 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.

A presente pesquisa pretende contribuir para o trabalho daqueles que gerem a Administração Pública, no sentido de destacar os objectivos 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.

Espera-se ainda que esta pesquisa seja fonte para outros trabalhos que procuram a valorização humana antes de tudo e que desejam contribuir para o aperfeiçoamento das relações de trabalho.

VI.1. Discussão dos resultados

Percebeu-se, através das pesquisas empíricas feitas que de entre os factores que mais influenciam a motivação dos funcionários públicos, por viabilizarem a satisfação no trabalho, destacam-se: o salário, o trabalho realizado, a estabilidade no emprego, possibilidade de progresso profissional e o relacionamento interpessoal.

Merece atenção especial, devido aos índices de insatisfação da pesquisa, a necessidade de investimento em formação para a qualificação e valorização dos recursos humanos, bem como a definição de critérios para a selecção dos participantes em cursos e treinamentos.

As progressões e promoções são um instrumento importante do crescimento e desenvolvimento nas carreiras e por isso, um factor importante de motivação profissional. Assim, devem ser observadas com a regularidade que a lei permite, mas levando em consideração o factor desempenho e não apenas o cumprimento dum preceito legal.

Pode-se observar também, mediante a pesquisa de campo, a necessidade da implantação de um sistema de recompensas, monetárias e não monetárias, que reconheça no futuro, o cumprimento das metas de trabalho. Este aspecto 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 factor motivador para os funcionários públicos.

A hipótese 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 factores que interferem na motivação e no comprometimento dos funcionários.

A hipótese 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.

A hipótese 3 foi verificada, pois a relação entre a motivação do colaborador, e a satisfação que advém de diversos factores ligados intrínseca e extrinsecamente à instituição pública estão intimamente ligados. De tal forma, que a administração não pode desprezar tais aspectos, a fim de ver reflectida positivamente a actuação dos funcionários públicos no alcance das metas previamente estabelecidas.

A hipótese 4 foi comprovada porque os funcionários satisfeitos têm um melhor desempenho, de acordo com o questionário aplicado e com documentos analisados, pertencentes à Administração Pública. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz

As questões provenientes desta pesquisa bem como as suas respostas foram satisfatórias de acordo com os objectivos gerais e específicos, as hipóteses e as variáveis dependentes e independentes aos quais se propunha analisar no contexto geral, evidenciando-se que a valorização do colaborador no seu trabalho é uma fonte de motivação, pois proporciona ao mesmo incentivo e espaço para uma melhor qualidade de vida no trabalho, concomitante a isso, um crescimento pessoal e profissional, ocasionando resultados nitidamente expressivos para ele e para o órgão do qual faz parte.

Ressalta-se que a percepção obtida através desta pesquisa foi favorável ao desenvolvimento do desempenho dos colaboradores da Administração Pública, por meio do diálogo, da formação, da melhoria dos métodos de gestão, da devida interacção entre colaboradores e administração 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.

VI.2. Principais asserções

Para que o gestor possa planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para um conjunto de incentivos, dos quais se destaca:

Dinheiro

É o incentivo 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.

Segurança

Em vez de salários, a Administração Pública procura dar segurança aos seus funcionários, seja nas formas de assistência médica, hospitalar e dentária 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.

A estabilidade constitui um factor de motivação dos funcionários mas pode também funcionar como um factor de acomodação, impedindo a competitividade dos mesmos e conseqüentemente não incentivando um melhor desempenho.

Elogio e Reconhecimento

Embora sejam na prática pouco utilizados, como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento profissional pode estimular o auto respeito, a auto confiança e propiciar que o funcionário explore suas próprias potencialidades.

Um elogio do gestor para com o seu colaborador, de forma que ele perceba que o crescimento da organização é também o seu crescimento, é um impulso extraordinário para que faça um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das actividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores.

Participação

A participação dos funcionários 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, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

Aperfeiçoamento Profissional

O ser humano geralmente é ávido por novos conhecimentos, além de que a competitividade reinante na sociedade actual obriga a que o funcionário procure o aperfeiçoamento profissional constante, para que não fique desactualizado em função do surgimento de novas técnicas, teorias e preceitos.

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 funcionário observar a importância do seu trabalho para a consecução dos objectivos. Assim, cabe ao gestor salientar junto aos seus colaboradores, que por mais insignificante que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a instituição.

A avaliação constitui uma importante ferramenta de gestão, se obedecer a critérios objectivos e se houver um planeamento por parte de cada unidade organizacional, estabelecendo os objectivos individuais e da unidade. O controlo e o acompanhamento fazem parte do processo de avaliação.

VI.3. Sugestões para futuras pesquisas

Não constituíram objectivo desta dissertação, 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 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 seus recursos humanos, em Cabo Verde, trabalhos futuros poderão ser feitos para obter dados estatísticos consistentes e estudar outros aspectos 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, apresenta 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.

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.

Os dados foram recolhidos com base nas percepções, opiniões e avaliações dos inquiridos. Estudos futuros poderiam empregar um outro tipo de medidas objectivas ou

até subjectivas para tal mensuração. Seria interessante que trabalhos futuros utilizassem mais de um método de recolha de dados.

VI.4. Conclusões finais

O crescimento de qualquer organização está intimamente relacionado com a evolução de suas componentes de trabalho, sendo necessária a valorização do potencial humano dentro da organização, pois esses colaboradores são agentes expressivos de transformações dentro dos sectores onde actuam e, com isso, contribuem para o crescimento da organização.

Por isso é necessário que a Administração Pública valorize as relações afectivas 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 compõe a equipa, a escuta dos seus anseios e propostas de soluções para seus problemas, serão elementos essenciais na edificação de uma nova forma de trabalhar.

É evidente que a valorização do colaborador no seu trabalho é uma fonte de motivação, pois proporciona ao mesmo, incentivo e espaço para uma melhor qualidade de vida no trabalho e um crescimento pessoal e profissional, originando resultados expressivos para todos.

A motivação não deve 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, seja de meios monetários, ou outros. Os salários e as condições de trabalho não são os maiores responsáveis pela baixa performance, mas sim outros factores.

Definir se um trabalhador está motivado é tarefa bastante complexa, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa. Esta análise passa por processos bastante subjectivos.

Produtos, processos e sistemas são, sobretudo, obras de pessoas, logo dependem da disposição destas para funcionar adequadamente. Comportamentos esperados pela Administração Pública no sentido de agregar valor devem valer tanto quanto uma boa norma. Neste sentido a motivação e o desenvolvimento do ser humano podem servir como um eficiente estimulante à implementação de programas voltados à qualidade na organização.

O papel da gestão nos dias actuais encontra-se ampliado e deve tirar partido da energia individual, baseado numa liderança transformadora que começa pelo indivíduo, fortalece a capacidade administrativa 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 acções, e acções em resultados, fazendo com que o líder seja responsável por implementar e motivar a procura por transformações.

As pessoas constituem o mais valioso dos recursos de uma organização, sendo assim, o maior dilema das organizações é tratar as pessoas, como pessoas dotadas de características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais entre outros ou como recursos dotados nomeadamente de habilidades, capacidades e conhecimentos.

Como as organizações são compostas de pessoas, o estudo das mesmas é fundamental para as organizações. Para se compreender o comportamento das pessoas é necessário entender que elas vivem e se comportam num campo psicológico e que procuram reduzir suas dissonâncias em relação ao seu ambiente.

Embora não tenha sido feito um estudo mais profundo sobre as teorias motivacionais, constatou-se 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.

Constata-se que, para um trabalho motivacional mais direccionado, onde as estratégias atinjam directamente as necessidades do grupo ou indivíduo, é preciso um estudo mais profundo de casos específicos, em situações específicas de trabalho, conforme sugerem alguns autores que tratam do assunto. Assim, através de pesquisas e estudos, pode-se estabelecer as necessidades de determinado indivíduo ou grupo de trabalho e também o nível que cada uma delas ocupa no processo de hierarquização.

Para estimular a motivação não basta o uso de palavras, mas sim criar condições que mobilizem o colaborador como pessoa, como realizador, como ser responsável, como ser social produtivo.

Pode-se afirmar que a possibilidade da Administração Pública conseguir o melhor de seus funcionários é grande, tendo em conta que parte significativa dos factores motivacionais, como comunicação, treinamento e reconhecimento, podem ter acção simples e imediata pela organização, para compatibilizar motivação e qualidade de vida, conforme evidenciou a presente pesquisa.

Como exemplo de acções motivacionais, pode-se iniciar pela mudança de postura das lideranças em relação à intensificação e adequação dos métodos de comunicação interna. Outra sugestão estaria em adoptar 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.

Conclui-se a presente pesquisa mediante a afirmação de que é relevante que os gestores promovam mudanças qualitativas, mesmo que pequenas, nos processos e resultados sob sua responsabilidade. Isso redundará em motivação e qualidade de vida para os funcionários e, conseqüentemente, reflectirá na excelência do serviço prestado ao cidadão.

BIBLIOGRAFIA

Alves, Maria da Piedade (2009), *Avaliação e Qualidade nas Organizações*, 2ª Edição, Editora Escolar, Lisboa, 70-108.

António, Nelson Santos (1988), *Qualidade Teoria e Prática*, Edições Sílabo, 65-85.

António, Nelson Santos. Teixeira António (2009), *Gestão da Qualidade: de Deming ao Modelo de Excelência de EFQM*, 1ª edição, Edições Sílabo Lda, Lisboa, 71-107.

Arthur, Jeffrey (1994), *Effects of Human Resource Systems on Performance and Turnover*, *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-688.

Atkinson, Anthony A., Waterhouse; John H. & Wells (1997), *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, *Sloan Management Review*, Spring, 17-37.

Bayad, Mohamed, Boislandelle, Henry M. Nebbahus, Daniel & Sarnin, Philippe (1995), *Paradoxe et Spécificités des Problématiques de Gestion des Ressources Humaines en Petites e Moyennes Entreprises*, *Gestion 2000*, (1), 95-108.

Bendell, Tony; Boulter, Louise. (1993), *Benchmarking – Para Uma Vantagem Competitiva*; Edições Cetop, 102.

Bergamini, C. W. (1978) *Objetivos motivacionais e estilos de comportamento*. *Revista de Administração*, v. 13, n. 1, p. 11-32.

Bergamini, Cecília whitaker. (1997), *Motivação nas organizações*. 4ª Edição, Atlas, S. Paulo, 19-23.

Bernoux, Philippe. (1985), *La sociologie des Organisations*, Paris, Éditions du seuil, 20.

Bettingnies H. C. (1973), *Japanese Organizational Behavior: A Psychological Approach*, in Graves, D (ed), 10-26.

Bilhim, João Abreu de Faria. (2009), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa, 4ª Edição, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 113-321.

Blanchard Ken, Waghorn Terry, Ballard Jim, (1997) *Missão Possível* - tradução de Maria Cláudia Ribeiro Ratto; Revisão Técnica Petros Katalifós – São Paulo: Makron Books, 119-153.

Blanchard Ken, (2007), *Um Nível Superior de Liderança*, 2ª Edição, Actual Editora, Lisboa, 33-78.

Bluestone, Irving (1997), *Toward New Freedom at the Workplace*, in Fred F. Foulkes (ed.) (1986), *Strategic Human Resource Management*, New Jersey, Prentice-Hall, 251-257.

Bolton, Robert & Gold, Jeffrey (1994), *Career Management: Matching the Needs of Individuals With the Needs of Organization*, *Personnel Review*, 23(1), 6-24.

Boudreau, John W. (1991), *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.

Bowen, David E. & Lawler, Edward E. (1995), *Empowering Service Employees*, *Sloan Management Review*, Spring, 73-84.

Brewster, Chris (1994), *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.

Brewster, Chris, Hegewish, Ariane & Mayne, Lesley (1994), *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.

Brewster, Chris, Hegewish, Ariane, Mayne, Lesley & Tregaskis, Olga (1994), *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.

Brewster, Chris, Mayne, Lesley & Tregaskis, Olga (1994), *Flexible Working in Europe*, *Journal of World Business*, 32(2), 133-250.

Brewster, Chris & Sodestrom, Magnus (1994), *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.

Brillman, Jean (2000), *As melhores Práticas de Gestão*. No Centro do Desempenho, Tradução de Estevão de Moura, Edições Sílabo, Lisboa, 413.

Bryman & Cramer (1992), *Análise de Dados em Ciências Sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS*, Celta Editora, 34.

BURGESS, Robert G. (1997), *A Pesquisa de Terreno, uma introdução*, Celta Editora, Oeiras.

Burstein, George (1987), *Enhancing the Quality of Work Life*, in J. W. Newstrom & K. Davis (eds.), *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill International Editions. Management Series, 382-392.

Butler, John E., Ferris, Gerald R. & Napier, Nancy K. (1991), *Strategy and Human Resources Management*, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co, 210.

Cabral, Francisco Sarsfield (2000), *Importância da Qualidade; Opção Q; IPQ*; n.16; Maio; 146-148.

Cabrita, Maria do Rosário (2009) *Capital intelectual e desempenho organizacional*, Lidel Edições Técnicas, Lisboa, 149-200.

Câmara, Pedro B. da, Guerra Paulo Balreira, Rodrigues Joaquim Vicente (2007) *O Sistema de Recompensas e a Gestão ds Recursos Humanos*, 1ª edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 21-53.

Câmara, Pedro B. da. Guerra Paulo Balreira. Rodrigues, Joaquim Vicente (2007) *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 1ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 145-613.

Canha Isabel (1997), *A Qualidade não morrerá*, in Executive Digest; n.º38; Dezembro; 50-52.

Carapeto, Carlos. Fonseca Fátima.(2006), *Administração Pública: Modernização, Qualidade , Inovação*, 2ª EdiçãoEdições Sílabo Lda. Lisboa, 81-389.

Catalão, João Alberto. Penim Ana Teresa (2009), *Ferramentas de Coaching*, Lidel Edições Técnicas, Lisboa, 19-98.

Carvalho, José Eduardo (2002), *Metodologia do Trabalho Científico: "Saber Fazer" da investigação para dissertações e teses*, Escolar Editora, Lisboa, 132-210.

Carvalho, José Eduardo (2002), *Fichas de Inovação*; Universidade Lusíada, 17.

Carvalho, José Mexia Crespo e Araújo, Madalena Teles (1997), *O Just-in-Time e a Estratégia*, Logística Hoje, Agosto, 35-36.

Ceitel Mário, (2007), *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 1ª Edição, Edições Sílabo Lda, Lisboa, 87-192.

Chiavenato, Idalberto (2001), *Teoria Geral da Administração Vol II*. 6.Ed. – São Paulo: Makron Books, 347-382.

Chiavenato, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

Chiavenato, Idalberto (2004), *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 4. ed. Atlas, São Paulo, 188-189.

Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004, 72.

Chiavenato, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira, 2004.

Chiavenato, Idalberto, (2004) *Administração nos Novos Tempos*, 2ª Edição, revista e atualizada, Rio de Janeiro, 385- 507.

Chiavenato, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações*, 2ª ed. Rio de Janeiro, 2005, 187-273.

Cooper Donald R. Schindler Pamelas (2003), *Métodos de Pesquisa em Administração*, 7ª Ed. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha, Porto Alegre, 220-245.

Cunha, Miguel Pina. Rego Arménio. Cunha, Rita Campos. Cardoso-Cabral Carlos (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª Edição, Editora RH, Lda., Lisboa 153-203.

Donnelly. Gibson. Ivancevich (2000), *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10ª Ed., McGraw-Hill, Lisboa, 265-.472.

Doyle, Peter (1994), *Setting Business Objectives and Measuring Performance*, European Management Journal, 12 (2), 123-133.

Drucker, Peter (1980), *Managing in Turbulent Times*, New York: Harrer e Row, 23-29.

Drucker, Peter (1981), *Behind Japan's Success*, in *H.B.R.*, nº1, Jan-Feb, 83-90.

Drucker, Peter (1989), *Inovação e Gestão*, Editorial presença, 72.

Dulebohn, James H., Ferris, Gerald R. & Stodd, James T. (1995) *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.

Dyer, Lee (1983), *Bringing Human Resource Into the Strategy Formulation Process*, *Human Resource Management*, 22(3), 257-281.

Eco Umberto. (1998) *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*, 7ª ed., Lisboa.

FERREIRA J. M. Carvalho, (2001), *Manual de Psicossociologia das organizações*. McGraw-Hill, Lisboa.

Ferris, Gerald R., Russ, Gail S., Albanese, Robert & Martocchio, Joseph J. (1990), *Personnel/Human Resource Management, Unionisation, and Strategy Determinants of Organizational Performance*, *Human Resource Planning*, 13 (3), 215-230.

Ferris, Gerald R. & King, Thomas R. (1991), *Politics in Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side*, *Organizational Dynamics*, (20), 59-71.

Ferris, Gerald R. , Barnum, Darold T., Rosen, Sherman D., Holleran, Lawrence P. & Dulebohn, James H. (1995), *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.

Fitzsimmons James A. e Fitzsimmons Mona J. (2005) *Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Serviços de Informação*. 4ª Edição, Porto Alegre, 145-178.

Flood, Patrick C. (1998), *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.

Foddy, W. (1996), *Como perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*, Celta Editora, Oeiras.

Freire, Adriano (1993), *A Chave que Abriu o Mundo*, Exame, Maio, Lisboa: Exame Editora, 136-141.

Freire, Adriano (1995), *Gestão Empresarial Japonesa - Lições para Portugal*, 2ªed., Editora Verbo, Lisboa, 92-201.

Freire, Adriano (2000), *Inovação: Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*, 1ª Edição, Edições Verbo, Lisboa, 297-353.

Fonseca Fátima. Carpeto Carlos (2009), *Governança, Inovação e Tecnologias: O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro*, 1ª Edição, Edições Sílabo,Lda, Lisboa, 101- 187.

Frost, P. J. (1989), *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.

Ghalayini, Alaa M. & Noble, James S. (1996), *The Changing Basis of Performance Measurement*, *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8): 60-80.

Gibson, James L. (2006), *Organizações Comportamentos, Estruturas e Processos*. Mcgraw-Hill, S. Paulo, 91-194.

Gill, Collin (1993), *Technological change and Participation in work Organization: Recent Results from a European Community Survey*, The International Journal of Human Resources Management, 4(2), 325-347.

Gliglione, Radolphe e Matalon, Benjamin.(1993), *O Inquérito: Teoria e Prática*, 2ª Edição, Celta Editora, Oeiras.

Godfrey, Blanton (1996), *10 Tendências para a Década*, in Executive Digest; n.º25; Novembro; 38-42.

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Annie McKee (2002), *O Poder da Inteligência Emocional*, S. Paulo, 113-254.

Gomes F. Jorge et al. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 1ª ed. Edições Sílabo Lda. Lisboa, 92-534.

Gomez-Mejia, Luis R. (1998), *The Role of Human Resources Strategies in Export Performance: a longitudinal Study*, Strategic Management Journal, 9, 493-505.

Guest, David E. & Hoque, Kim (1994), *Yes, Personnel Does Make a Difference*, Personnel Management, November, 40-43.

Guest, David E. (1997), *Human Resource Management: a Review and Research Agenda*, The International Journal of Human Resource Management, 8 (3), 263-76.

Hasegawa, Keitaro (1996), *Japanese-Style Management*, Tóquio: Ministério do Trabalho, 25-27.

Hill, Manuela e Hill, Andrew (2000), *Investigação por Questionário*; 1ª edição, Lisboa, Edições Sílabo, 22.

Hiltrop, Jean-Marie (1996), *A Framework for Diagnosing Human Resource Management Practices*. European Management Journal, 14(3), 243-254.

IPQ (1999), *Sistema Português da Qualidade*; in Executive Digest , n.º 51; Janeiro; 59-61.

Jones, Glen R. & Wright, Patrick M. (1992), An Economic Approach to conceptualising the Utility of Human Resource Management Practices, in K.M. Rowland & G.R. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 10 (271-299), Greenwich, JAI Press.

Juran, Joseph (1985), *Gestion de la Qualité*, AFNOR, 91-99.

Kenneth Blanchard e SPENCER Johnson. (2006), *O gestor um Minuto*, 6ª Edição, Editora Pergaminho, Cascais, 9-100.

Kennedy, Paul (1993), *Desafios para o Século XXI*, 2 vols., Publicações Europa-América, 108-166.

Kennedy, Morris M. (1990), *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.

Kono, Toyohiro (1984), *Strategy and Structure of Japanese Enterprises*, Londres: Macmillan Press, 124-133.

Kotler, Philip (1965), *Marketing Management*, The Millennium Edition, prentice-Hall, 27.

Kotler, Philip (1987), *La Concurrence Totale, Les Leçons du marketing stratégique japonais*, Éd. d'organization, 91.

Kotter, John (1997), Matsushita – *O Empreendedor do Século*, 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).

Kotler, Philip. (2009), *Marketing para o século XXI*, 5ª edição, Editorial Presença, Lisboa, 203-224.

Kovács, Ilona (1998), *Participação e Competitividade*, in I. Kovács & J. J. Castillo, *Novos Modelos de Produção, Trabalho e Pessoas*, Oeiras, Celta Editora, 115-129.

Latham, Gary & Locke, Edwin A (1979), *Goal Setting, a Motivacional Technique that works*, *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.

Lawler, John J., Anderson, R. Wayne & Buckles, Richard J. (1995), *Human Resource Management and Organizational Effectiveness*, in G. F. Ferris, (eds.), *Handbook of Human resource Management*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 630- 649.

Legge, Karen (1989), *Human Resource Management: A Critical Analysis*, In J. Storey (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, London, Routledge, 19-40.

Lengnick-Hall, Cynthia & Lengnick-Hall, Mark L. (1988), *Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology*, *The Academy of Management Review*, 13 (3), 454-470.

Liker, Jeffrey (2004), *Building Deep Supplier Relationships*, in *Harvard Business Review*, December, 2-10.

Lopes, Albino (1996), *TQM-Neotaylorismo vs. Cultura de Qualidade*; *Revista Portuguesa de Gestão*; ISCTE; n.º 3, 79-83.

Lussier, Robert N. (1993), *Human Relations in Organizations, a Skill-Building Approach*, Homewood, IL., Irwin, 24.

MacKay Ivan (2008) *35 Questionários de Gestão dos Recursos Humanos*, 2ª Edição, Monitor, Lisboa, 23-81.

Madureira, Mário (1990), *Introdução à Gestão*, Publicações Dom-Quixote, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 295.

Mahoney, Thomas & Decktop, John (1986), *Evolution of Concept and Practice in Personnel administration/Human Resource Management*, Present State and Future Implications, *European Management Journal*, 15, (4), 238-402.

Maricourt, Renaud (1995), *Les Samourais du Management*, Edições Sílabo, Lisboa, 80.

Maxwel John C. (2008) *O Líder 360º: Desenvolvendo a sua Influência a partir de qualquer ponto da Organização*, 1ª ed. Artevirtual, Lisboa, 73-123.

Mintzberg, Henry (1982), *Structure e Dynamique des Organizations*, Paris, Les Éditions d'Organization (Tradução), 36.

Neves José Gonçalves das, Garrido Margarida e Simões Eduardo. (2008), *Manual de competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais –Teoria e Prática*, 1ª Edição Edições Sílabo Lda, Lisboa, 61-175.

Oswald, Sharon L., Mossholder, Kevin W. , Harris, Stanley G. (1997), *Relations Between Strategic Involvement and Manager's Perceptions of Environment and Competitive Strengths*, *Group & Organization Management*, 22(3), 343-365.

Pfeffer, Jeffrey (1989), *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.

Pfeffer, Jeffrey (1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 6-96.

Pfeffer, Jeffrey (1998), *Seven Practices of Successful Organizations*, *California Management Review*, 40(2), 96-123.

Philpot, Lawrie & Sheppard, Louise (1992), *Managing for Improved performance*, in M. Armstrong (ed), *Strategies for Human Resource Management*, London, Kogan Page, 49.

Pires, António Ramos (2007), *Qualidade – Sistema de Gestão da Qualidade*, 3ª Ed., Edições Sílabo Lda., Lisboa, 213-270.

Poole, Michael (1990), Editorial: *Human Resource Management in an International Perspective*, *The International Journal of Human Resource Management*, 1, 1-15.

Porter, Lyman W. & Lawler, Edward E. (1986), *Managerial Attitudes and Performance*, Hollywood, Illinois, Irwin-Dorsey, 105.

Porter, Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Londres, The Macmillan Press, 10.

Porter, Michael (1994), *Construir Vantagens Competitivas em Portugal* (dir.), Lisboa, Monitor Company / Forum para a Competitividade, 230-232.

RAM Charan. (2007) *Know – How*, Tradução de Jorge Garcia, Actual Editora, Lda., Lisboa, 157-182.

Rego, Arménio e Cunha Miguel de Pina (2007) *A Essência da Liderança: Mudança. Resultados. Integridade: Teoria, Prática, Aplicações e Exercícios de auto-avaliação*. 3ª Edição, Editora RH, Lda., Lisboa 77-129.

Reis, Elisabeth (2008) *Estatística Descritiva*. 7ª Edição, Edições Sílabo, Lda. Lisboa, 15-58.

Reis, Elisabeth. Melo, Paulo. Andrade, Rosa. Capalez, Teresa. (2007) *Estatística Aplicada*. Vol., 5ª edição, Edições Sílabo, Lda., Lisboa 17-26.

Robbins, Stephen Paul. (2003), *Administração: Mudanças e Perspectiva*. São Paulo: Editora Saraiva.

Robbins, S. (2002), *Comportamento Organizacional*, São Paulo: Prentice Hall, 53-71.

Robinson, Izabela (1996), *Human Resource Management: Innovation on Initiative Overload*, in I. Beardwell (ed.), *Contemporary Development, in Human Resource Management*, Paris, Editions ESKA, 109-122.

Russel, James S., Terborg, James R. & Powers, Mary L. (1985), *Organizational Performance and Organizational level Training and Support*, *Personnel Psychology*, (38), 843-865.

Scherkenbach, William (1990), *Management: La Route De Deming*, *Económica*, 43.

Schuler, Randall S. e Jackson, Susan E., eds (1989), *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers, 20.

Schuler, Randall S. (1992), *Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business*, *Organizational Dynamics*, Summer, 18-33.

Schuler, Randall S. (1992a), *Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?*, *Academy of Management Executive*, 4(3), 49-60.

Secretaria de Estado da Administração Pública. (2006), *Estudo sobre o Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública*, Cabo Verde.

Seixo, José Manuel (2005) *Gestão Administrativa dos Recursos Humanos*, 7ª Edição, Lidel, Lisboa-Porto 127-230.

Sheard, Angela (1992), *Learning to Improve Performance*, *Personnel Management*, 24 (11), 40-46.

- Silva, Reinaldo O. da. (2001), *Teorias da Administração*. 1.ed. São Paulo: Pioneira.
- Silvestre, Hugo Consciência (2009) *Gestão Pública: Modelos de Prestação no Serviço Público*, Editora Escolar, Lisboa, 57-108.
- Sousa, Célio (2002), *A Medição na Gestão - Ambições, Limitações e outras Ilusões*, Recursos Humanos Magazine, Maio-Junho, 48-53.
- SOUSA Maria José. Duarte Teresa, Sanches Pedro G.e Gomes Jorge (2006), *Gestão dos Recursos Humanos: Métodos e Práticas*, LIDEL Edições Técnicas, Lisboa, 29 - 193.
- Sparrow, Paul R. & Hiltrop, Jean Marie (1994), *European Management in Transition*, London, Prentice-Hall, 89.
- Spencer, Barbara A . (1994), *Models of Organization and Total Quality Management: A Comparasion and Critical Evaluation*, The Academy of Management Review, 19(3), 446-471.
- Teixeira, Sebastião (2005) *Gestão das Organizações*, 2ª Edição, McGraw-Hill de Portugal, 139-208.
- Unidade de Coordenação da Reforma do Estado. (2008), *Auditoria Institucional*, Cabo Verde.
- Vala Jorge e Caetano António. (2007), *Gestão de Recursos Humanos: contexto, processo e técnicas*, 3ª ed., Recursos Humanos, Lisboa, 263-421.
- Vilas Boas, Ana Alice. Andrade Rui Octávio Bernardes de (2009) *Gestão Estratégica das Pessoas*, Elsevier, Rio de Janeiro, 163-180.
- Wallace, William (2004), *Cuaderno de Bitácora: Una experiencia de eGestión de Recursos Humanos*, Capital Humano, nº176 (Abril), 50-54.

Weaver, Charles N. (1998), *Lessons From Team Leaders*; Quality Progress; ASQC; Vol.31 (83), Março, 57-59.

Weaver, W. Timothy (1996), *Linking Performance Reviews to Productivity and Quality*, HRMagazine, November, 93-98.

Wiele, A. Van Der e Williams, R. T. (2000), *Total Quality Management: Is It a Fad, Fashion or Fit?*; Quality Management Journal, ASQ, Vol.7 (2); Fevereiro; 65-77.

Wilson, Hilary M. (1998), *Do the Right Things Right*; Quality progress, ASQC; Vol.31 (12); Dezembro; 7-30.

Wood, Stephen (1996), *How Different are Human Resource Practices in Japanese «Transplants» in U.K.?*, Industrial Relations, 35(4), 511-525.

Zaire, Mohamed (1994), *Measuring Performance for Business Results*, London, Chapman& Hall, 21-178.

Zuckerman, Amy e Buell, Hall (1998), *Is the World Ready for Knowledge management?*; Quality Progress; ASQC; Vol.31 (6); Junho; 81-84.

Bibliografia complementar

Allen, Cliff; Kania, Deborah e Yaeckel, Beth (2001), *One-to-One Web Marketing - Build a Relationship Marketing Strategy One Customer at a Time*. JohnWiley & Sons.

Almeida, V. (2003), *A Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa, Áreas Editora.

Armstrong, Michael (1995), *A Handbook of Personnel Management Practice*, London, Kogan Oage.

Azevedo, Carlos, (1998), *Metodologia Científica: Contributos práticos para elaboração de trabalhos académicos*, 4ªed., Porto.

Bancaleiro, José (2002), *Medir o Capitalismo Humano - o Scorecard de Recursos Humanos, Pessoal*, nº24 - série II - Ano 3 (Ag. - Set).

Barañano, Ana Maria (2008), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio a Realização de Trabalho de Investigação* . Edições Sílabo, Lisboa 35-157.

Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R., Mills, D. Quinn & Walton, Richard E. (1984), *Managing Human Assets*, New York, The Free Press.

Bell, Judit (1997), *Como realizar um projecto de investigação*, Gradiva, Lisboa.

Braga, Carlos Patrício (2004), *Os sistemas de Informação para Gestão de Recursos Humanos*, Dissertação de Mestrado, Universidade Lusíada, Lisboa.

Caetano, António (1997), *Avaliação do Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa, RH Editora.

Carneiro, Roberto (2004), *Os Desafios da Produtividade: Pessoas, Qualificações e Inovação*, in Concelho Nacional de Educação (Org.), *Educação e Produtividade*:

Carvalho, José. Eduardo (1992), *Gestão de Produtividade - Técnicas de Avaliação e métodos profissionais*; Luso-Livro/Universidade Lusíada.

Carvalho, José Eduardo (1999), *Rating Social - análise do valor económico-laboral nas organizações empresariais*, Colecção TESES, Edições Universidade Lusíada, Lisboa.

Carvalho, José Eduardo (2004), *O que é a Produtividade*. Quimera Editores, Lisboa.

Castilho António e Alves, Pedro (1999), *ISO 9000: 2000- Plano de transição; Qualidade*; S. Paulo; Pioneira- Administração e negócios.

Ceia, Carlos (1995), *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*, Editora Presença, Lisboa.

Crosby, Philip (1993), *Integração, Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000*; S. Paulo; Makron Books Brasil Editora, Lda.

Cruz, Carlos Vasconcelos e Carvalho, Óscar (1994), *Qualidade-Uma Filosofia de Gestão*, 2ª Edição, Texto Editora, Lisboa.

Dale, Barrie G. (1994), *Managing Quality*, Hersts, Prentice Hall, 2º ed.

Deming, Edwards (1981), *Japanese Methods for Productivity and Quality*, George Washington University.

EFQM (European Foundation for Quality Management) (2000). Disponível na internet em :<<http://www.efqm.org>>; 20/12/2000).

Estelle M. Phillips e D. S. Pugh (1994), *Como Preparar um Mestrado ou Doutoramento*, Lyon Edições.

Fey, Robert e Gogue, Jean-Marie (1983), *Princípios de Gestão da Qualidade*; 3.ª Edição; Lisboa; Fundação Calouste Gulbenkian.

Foulkes, Fred K. (1986), *Strategic Human Resources Management*, a Guide for Effective Practice, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Frada, João Cúcio (1999), *Guia Prático para a Elaboração e Apresentação de Trabalhos Científicos*, Lisboa, Edições Cosmos.

Ganhão, Fernando Nogueira e Pereira, Artur (1992), *A Gestão da Qualidade: Como implementá-la na empresa*; 1.ª edição; Lisboa; Editorial Presença.

Jensen, Michael C. (2000), *A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*. Harvard University Press.

Kotter, John (1997), Matsushita – *O Empreendedor do Século*, 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).

Moura, Estêvão de (2000), *Gestão de Recursos Humanos - Influências e Determinantes do Desempenho*, Dissertação de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, ISEG, Lisboa.

Moura, Estêvão de (2002), *Gestão de Recursos Humanos - Influências e Determinantes do desempenho*, Lisboa: Edições Sílabo.

Pascale, Richard Tenner (1991), *As Artes Gerenciais Japonesas*, Editora Vozes, Rio de Janeiro.

Peretti, J. (2001), *Recursos Humanos*. Lisboa: Sílabo (ed. Portuguesa adaptada e completada a partir da ed. Francesa de 1994).

Phelan, S. (2001), *Do caos à complexidade no planeamento estratégico: implicações para a teoria e para a prática*, in Cunha (2001).

Phillips, Estelle M. e Pugh, D.S.(1998), *Como preparar um Mestrado ou Doutoramento*, trad. De Cristina Pinhão e Paula Moutinho, Editorial Lyon Edições, Lisboa.

PNUD (1999), “*Relatório do Desenvolvimento Humano 1999*”, Trinova Editora, Lisboa.

PNUD (2000), *Relatório do Desenvolvimento Humano 2000*, Trinova Editora, Lisboa.

PNUD (2001), *Relatório do Desenvolvimento Humano 2001*, Trinova Editora, Lisboa.

PNUD (2002), *Relatório do Desenvolvimento Humano 2002*, Trinova Editora, Lisboa.

PNUD (2003), *Relatório do Desenvolvimento Humano 2003*, Trinova Editora, Lisboa.

Reich, Robert B. (2000), *The Future of Success - Working and Living in the New Economy*. New York: Alfred A. Knopf. Trad. Portuguesa: O Futuro do Sucesso - Viver e Trabalhar na Nova Economia. Lisboa: Terramar, 2004.

Rodrigues, Maria J. (1997), *Introdução, in As Tecnologias de Informação e Electrónica em Portugal: Desenvolvimento Competitivo e Recursos Humanos*, Lisboa; Estudos DGI-Análise Industrial, nº6.

Rosa, Vânia Nobre (2001), *A Cooperação Como Forma de Promoção da Competitividade Empresarial - O Caso Português*, Dissertação de Mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade económica, ISEG/UTL.

Santos, M. Clara (1993), *A Competitividade da Empresa Através da Gestão dos Recursos Humanos*, Tese de Doutoramento, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Schultz, Theodore (1980), *Investing in People*, University of California Press, San Francisco.

Senlle, Andrés (1999), *Líderes Grupos de Éxito*; Barcelona; Gestion 2000.

Simões, Vitor C. (1997), *Inovação e Gestão em PME*, Lisboa, GEPE, Ministério da Economia.

William Mercer (1998), *A Situação dos Recursos Humanos em Portugal-Relatório*, Lisboa, William Mercer/Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos.

http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/140103-chiavenato-avaliacao_desempenho.shtm

ANEXOS

Anexo I - Questionário

UNIVERSIDADE ABERTA

MESTRADO EM GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O objectivo deste questionário é apenas académico, por isso agradecia que colaborasse respondendo 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”.

DADOS PESSOAIS

Sexo:

Masculino.....1

Feminino..... 2

Idade:

Mais de 56 anos1

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:

- Doutoramento1
- Doutoramento em curso 2
- Mestrado.....3
- Mestrado em curso.....4
- Especialização5
- Ensino Superior.....6
- Ensino Superior Incompleto7
- Ensino Médio8
- Ensino Médio Incompleto9
- Ensino Secundário Completo.....10
- Ensino Secundário Incompleto11
- Ensino básico.....12
- Alfabetização.....13

SITUAÇÃO LABORAL

A que categoria profissional pertence:

- Pessoal dirigente e equiparado1
- Pessoal Técnico Superior2
- Pessoal do quadro privativo3
- Pessoal Técnico Adjunto.....4
- Pessoal Técnico Profissional5
- Pessoal Administrativo6
- Pessoal auxiliar7
- 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 154
6 a 105
1 a 56
Menos de 01 ano.....7

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?			
Por um salário igual ao que recebe, sairia da Administração Pública para trabalhar numa empresa privada?			

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 opinião5

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:

Questões	1	2	3
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 II – Carta aos inquiridos

Caro(a) colega

Assunto: Questionário sobre motivação e desempenho na Administração Pública Cabo-verdiana

Na qualidade de aluna da Universidade Aberta – Portugal, estou neste momento a dar início à parte prática da minha dissertação de Mestrado, da qual faz parte um estudo de investigação, cujo objectivo é a análise dos factores motivacionais e sua influência no 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; ou

lealrose@cvtelcom.cv; ou ainda

serafina.alves@palgov.gov.cv

Agradecendo desde já a atenção dispensada e aguardando a sua resposta, aceite os meus melhores cumprimentos,

Praia, 08 de Setembro de 2009.

Serafina Alves

Anexo III - Lista da Documentação Consultada

Nº	Data	Título	Subtítulo	Autor	Nº pág.
1	Mar-05	Modelo Institucional e Operacional para a Coordenação da Reforma do Estado e da Administração Pública	Relatório Final Projecto: "Criação de Comissão Interministerial para a Reforma do Estado e da Administração Pública	Rui Moura	75
2	Abr-05	Estudo sobre o Reforço das Capacidades Humanas e Institucionais de Cabo Verde -Relatório Final		UCRE	130
3	Jun. - 05	Boa Governação Programa Estratégico para a Sociedade de Informação_PESI	Novas oportunidades de desenvolvimento	Gabinete do Primeiro Ministro	228
4	Out-05	Gestão Estratégica dos Recursos Humanos da Administração Pública de Cabo Verde	Relatório 3 - Organização das Estruturas Administrativas do Estado Através da Gestão dos Recursos Humanos	Simon Sukumar/ Célia Delgado	51
5	Out-05	Gestão Estratégica dos Recursos Humanos da Administração Pública de Cabo Verde	Relatório 4 - Organização dos Serviços de Gestão de Recursos Humanos	Simon Sukumar/ Célia Delgado	67
6	Out-05	Gestão Estratégica dos Recursos Humanos da Administração Pública de Cabo Verde	Relatório 5 - Plano Estratégico de Formação	Simon Sukumar/ Célia Delgado	63
7	Nov- 05	Boa Governação Plano de Acção Governação Eletrónica_PAGE	Uma governação mais próxima do cidadão	Gabinete do Primeiro Ministro	150
8	Out-06	Circular: Informações e Orientações sobre o Processo de Racionalização das Estruturas do Estado	Circular 1/2006	Ministra da Presidência do Conselho de Ministros e da Reforma do Estado	6
9	2006	Linhas Gerais do Programa	Visão de um novo Estado para	UCRE	6

		de Reforma do Estado	Cabo Verde: moderno, mais eficaz, mais competitivo, c/mais segurança, melhor justiça e maior sustentabilidade		
10	Fev-07	Revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Administração Pública	Quadro Comum e Quadro Privativo Diagnóstico da Situação Actual – Versão Final	Secretaria de Estado da Administração Pública	98
11	Jul-07	Caracterização da Administração Pública Central Directa e Indirecta	Relatório da Auditoria Institucional	MundiServiços	59
12	Jul-07	Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana		Gabinete do Secretário de Estado da Administração Pública	24
13	Jul-07	Caracterização das Funções Básicas da Administração Central		MundiServiços	15
14	Set-07	Programa de Racionalização das Estruturas	Sumário Executivo	Unidade de Coordenação das Reformas do Estado	13
15	Set-07	Programa de Racionalização das Estruturas	Resultados Globais da Auditoria: Arquitecturas do modelo de negócio	MundiServiços	44
16	Dez-07	Plano de Formação para a Reforma do Estado e da Administração Pública	Termos de Referência	Secretaria de Estado da Administração Pública	6
17	Dez-07	Macro-Estruturação da Administração Pública Central e Plano de Acção		Secretaria de Estado da Administração Pública	122
18	Fev-07	Estudo sobre a Mobilidade dos Efectivos da Administração Pública	Termos de Referência	Secretaria de Estado da Administração Pública	9
19	Mar-07	Avaliação de Desempenho	Diagnóstico_AV D	Secretaria de Estado da Administração Pública	12
20	Mai. -	Crescimento e Redução da	Documento de Estratégia de	Ministério das	232

	08	Pobreza Estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza	Crescimento e Redução da Pobreza - II	Finanças e da Administração Pública	
21	2008	Boa Governação Questionário_PALOPTL_S serviços Públicos_20081024_v2 (4)	Estudo de Viabilidade e Formulação do Projecto na Área do Apoio à Melhoria da Qualidade e Proximidade dos Serviços Públicos dos PALOP e Timor-Leste		6
22	Mar-08	Apresentação_Inquérito as empresas	Levantamento e diagnóstico das necessidades de formação e Quadro de pessoal	IEFP	38
23	Dez-08	Plano de Comunicação para a Reforma do Estado	Relatório – Versão 3	Unidade de Coordenação da Reforma do Estado	101
24	Dez. 08	Reforma do Estado Políticas e Estratégias de Formação no Âmbito da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde		Secretaria de Estado da Administração Pública	48
25	2008	Agenda da Reforma do Estado		Unidade de Coordenação de Reforma do Estado	29
26		Concept paper da Comissão de Qualificação dos RH	Qualificação dos Recursos Humanos para a Reforma da AP e para a Agenda de Transformação Económica	UCRE - Unidade de Coordenação de Reforma do Estado, Comissão de Qualificação dos RH da AP	8
27	Jan. - 09	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	Secretaria de Estado da Administração Pública em colaboração com o UNITAR	13