

M

MESTRADO em Gestão de Organizações do Terceiro Setor

A Avaliação de Desempenho e a Motivação dos
Colaboradores das IPSS do concelho da Trofa.
Sérgio Miguel da Silva Monteiro

01/2020

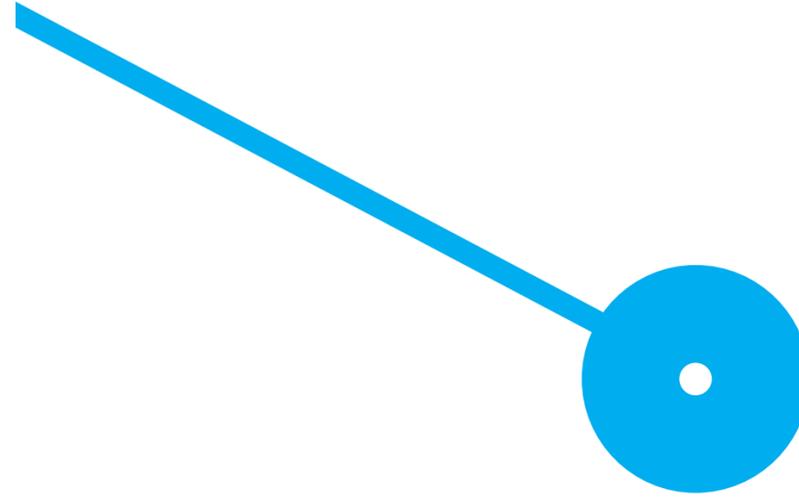
Sérgio Miguel da Silva Monteiro

M

MESTRADO em Gestão de Organizações do Terceiro Setor

A Avaliação de Desempenho e a
Motivação dos Colaboradores das
IPSS do concelho da Trofa
Sérgio Miguel da Silva Monteiro

01/2020



M

—
MESTRADO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A Avaliação de Desempenho e a Motivação dos Colaboradores das IPSS do concelho da Trofa.

Sérgio Miguel da Silva Monteiro

Orientadores: Professor Doutor José António Oliveira e

Professora Doutora Maria João Polidoro

*Por ti. Foi difícil. Muitos momentos
sem poder estar contigo e poder viver
tudo contigo.*

Valerá o esforço.

*“Persista, insista, mas nunca desista.
Adversidades sempre haverão, mas nenhuma
será tão forte como a sua motivação, e o seu
desejo de vencer e alcançar seus objetivos e sonhos.”*

Guilherme Albuquerque

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho de dissertação envolveu a participação, o apoio e o esforço de vários intervenientes. Sem os seus contributos e as suas motivações inspiradoras, o término desta etapa teria sido, com certeza, mais árduo.

O meu profundo reconhecimento e agradecimento a todos os que me ajudaram no decorrer deste percurso, desempenhando um papel preponderante no desenvolvimento e concretização desta dissertação de mestrado.

- Ao Professor Doutor José António Oliveira e à Professora Doutora Maria João Polidoro, pela disponibilidade e dedicação na transmissão de conhecimentos e pela instrução e acompanhamento neste novo desafio pessoal e científico;
- Às IPSS envolvidas neste estudo, agradeço toda a colaboração;
- Aos meus pais, à minha filha, à minha mulher e minha irmã agradeço todo o apoio, suporte e compreensão, sobretudo nos momentos mais difíceis e de maior ausência; sem eles não teria sido possível;

O meu muito Obrigado.

Resumo

É conhecida a importância, bem como o impacto que a avaliação de desempenho pode ter nas organizações e no comportamento dos seus colaboradores. Embora não sendo uma ferramenta de fácil utilização, pois os seus impactos podem revelar-se não necessariamente positivos, tem-se vindo a constatar que, progressivamente, há uma tendência para aplicar esta ferramenta também nas instituições do Terceiro Setor.

É na intangibilidade dos recursos humanos que está a mais-valia do setor não lucrativo, promovendo respostas efetivas e objetivas aos inúmeros problemas sociais. Assim, o Terceiro Setor, pelas suas especificidades (organização, clientes, financiamento, estrutura e recursos humanos), requer colaboradores motivados e empenhados. E é neste sentido que o presente trabalho será desenvolvido, com o intuito de analisar a motivação dos colaboradores, de Organizações Sem Fins Lucrativos, em particular as Instituições Particulares de Solidariedade Social, com e sem práticas de avaliação de desempenho, avaliando se essa prática poderá ser considerada motivadora para esses colaboradores.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Organizações Sem Fins Lucrativos, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Avaliação de Desempenho, Motivação.

Abstract

The importance as well as impact that performance appraisal can have on the organizations and behavior of their employees is well known. Although not a user-friendly tool, as its impacts may not necessarily be positive, it is becoming increasingly apparent that there is a tendency to apply this tool to third-sector institutions as well.

It is in the intangibility of human resources that the added value of the nonprofit sector is in promoting effective and objective responses to the numerous social problems. Thus, the Third Sector, due to its specificities (organization, clients, financing, structure and human resources), requires motivated and committed employees. It is in this sense that the present work will be developed in order to analyze the motivation of employees, Non-Profit Organizations, in particular the Private Social Solidarity Institutions, with and without performance evaluation practices, assessing whether this practice can be considered motivating for these employees.

Keywords: Third Sector, Nonprofit Organizations, Private Social Solidarity Institutions, Performance Evaluation, Motivation.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas.....	xv
Siglas e Abreviaturas	xvii
Introdução	1
Capítulo 1. O Terceiro Setor	5
1.1. Definição e Regime Jurídico.....	5
1.2. O Terceiro Setor em Portugal	7
1.3. Especificidades do Terceiro Setor	12
1.4. As Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	14
Capítulo 2. Avaliação de Desempenho	17
2.1. Definição	17
2.2. Alguns Problemas da Avaliação de Desempenho.....	19
2.3. Avaliação de Desempenho versus Gestão de Desempenho.....	22
2.4. Tipos de Avaliação de Desempenho	24
2.5. O Sistema de Recompensas	28
Capítulo 3. Motivação	31
3.1. Definição	31
3.2. Motivação versus Satisfação.....	32
3.3. Teorias da Motivação	32
3.3.1. Teorias da Motivação de Conteúdo	33
3.3.2. Teorias da Motivação de Processos Gerais	36

3.4. Motivação e Avaliação de Desempenho	40
3.5. Motivações Intrínsecas e Extrínsecas nas OSFL	40
Capítulo 4. Estudo Empírico	43
4.1. Objetivos e Metodologia	43
4.2. Instrumento de Recolha de Dados	45
4.3. Procedimentos	46
4.4. Breve Caracterização do Concelho da Trofa.....	47
4.5. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....	49
4.5.1. Caracterização dos Colaboradores das IPSS	49
4.5.2. Características, Opiniões e Perceções do Sistema de AD	57
4.5.3. Caracterização e Opinião sobre a Motivação	68
Considerações Finais	81
Referências Bibliográficas	85
ANEXO A	97
ANEXO B	103

Índice de Figuras

Figura 1: Os três setores da economia	6
Figura 2: Distribuição das entidades proprietárias, segundo a natureza jurídica, Continente – 2018.	10
Figura 3: Distribuição das unidades segundo a classificação internacional OSFL e do Terceiro Setor (2016).....	12
Figura 4: Processo da gestão de desempenho.....	23
Figura 5: Mapa do concelho da Trofa, por freguesias.....	47
Figura 6: Representação gráfica da percentagem de colaboradores por género e instituição.....	49
Figura 7: Representação gráfica da percentagem de colaboradores por idade e instituição.....	50
Figura 8: Representação gráfica da percentagem de colaboradores, por nível de escolaridade e instituição.....	52
Figura 9: Representação gráfica da percentagem de colaboradores por tempo de serviço e instituição.....	53
Figura 10: Representação gráfica da percentagem de colaboradores por vínculo laboral.....	53
Figura 11: Representação gráfica da percentagem de colaboradores por tipo de contrato.....	54

Figura 12: Representação gráfica do número de vezes que um colaborador foi avaliado.	57
Figura 13: Representação gráfica do número e percentagem da periodicidade do sistema AD.	58
Figura 14: Representação gráfica do número e percentagem de colaboradores que fizeram ou não formação.	58
Figura 15: Representação gráfica do número e percentagem do método de avaliação utilizado.	59
Figura 16: Representação gráfica da percentagem de respostas dos critérios de avaliação.	60
Figura 17: Representação gráfica da percentagem de respostas sobre a opinião do colaborador relativamente à sua última avaliação.....	61
Figura 18: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M1.	72
Figura 19: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M2.	72
Figura 20: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M3.	73
Figura 21: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M4.	73
Figura 22: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M5.	74
Figura 23: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M6.	74
Figura 24: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M7.	75
Figura 25: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M8.	75
Figura 26: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M9.	76
Figura 27: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M10.....	76
Figura 28: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M11.....	77
Figura 29: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M12.....	77
Figura 30: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M13.....	78

Figura 31: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M14.....	78
Figura 32: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M15.....	79

Índice de Tabelas

Tabela 1: Distribuição dos principais indicadores segundo a classificação.	11
Tabela 2: Distribuição dos principais indicadores por grupos de entidades (2016).	11
Tabela 3: Caracterização populacional do concelho da Trofa.....	48
Tabela 4: Número e percentagem de colaboradores por género e instituição.....	49
Tabela 5: Número e percentagem de colaboradores por idade e instituição.	50
Tabela 6: Número e percentagem de colaboradores por estado civil e instituição.	51
Tabela 7: Número e percentagem de colaboradores por nível de escolaridade e instituição.....	51
Tabela 8: Número e percentagem de colaboradores por número de anos na instituição.	52
Tabela 9: Número e percentagem de colaboradores por vínculo laboral e instituição.	53
Tabela 10: Número e percentagem de colaboradores por tipo de contrato e instituição.	54
Tabela 11: Número e percentagem de colaboradores por salário mensal e instituição.	55
Tabela 12: Número e percentagem de colaboradores por salário, nível de escolaridade e instituição SAD.	55

Tabela 13: Número e percentagem de colaboradores por salário, nível de escolaridade e instituição CAD.	56
Tabela 14: Respostas dos colaboradores sobre o grau de concordância ao sistema AD adotado nas instituições CAD, para cada uma das seguintes afirmações.....	62
Tabela 15: Medidas descritivas para as respostas das afirmações da Tabela 14.	63
Tabela 16: Respostas dos colaboradores sobre o grau de concordância ao sistema AD adotado/ a adotar nas instituições CAD/SAD, para cada uma das seguintes afirmações.....	65
Tabela 17: Respostas dos colaboradores sobre o grau de concordância sobre a motivação no local de trabalho nas instituições CAD/SAD, para cada uma das seguintes afirmações.	69

Siglas e Abreviaturas

AD	Avaliação de Desempenho
CAD	Com Avaliação de Desempenho
CASES	Cooperativa António Sérgio para Economia Social
CSES	Conta Satélite da Economia Social
ES	Economia Social
GD	Gestão de Desempenho
GRH	Gestão de Recursos Humanos
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico
OSFL	Organização Sem Fins Lucrativos
PIB	Produto Interno Bruto
RCS	Relatório da Carta Social
SAD	Sem Avaliação de Desempenho
VAB	Valor Acrescentado Bruto

Introdução

As organizações privadas sem fins lucrativos são cada vez mais importantes na sociedade portuguesa. Atualmente, há preocupação com o desenvolvimento social, a conservação do meio-ambiente, a defesa dos direitos humanos, entre outras causas que, por diversas razões, geram necessidades às quais o Estado não consegue dar resposta. Conhecidas como organizações do Terceiro Setor, também designadas de setor não lucrativo ou de economia social, elas atuam, promovendo iniciativas e programas para colmatar as necessidades das comunidades.

Não tendo como objetivo principal o lucro, estas organizações necessitam de gerar resultados internos e externos (para a comunidade), que podem ser obtidos, por exemplo, através de uma boa gestão estratégica, onde os recursos humanos têm papel fundamental. Relativamente à gestão de recursos humanos, é necessário contar com colaboradores competentes e motivados, e assim torna-se importante existir uma forma de avaliação do desempenho dos colaboradores destas organizações, para potenciar pontos fortes e para oferecer os melhores serviços à comunidade.

Todas as organizações requerem um processo avaliativo e a avaliação de desempenho (AD) mais não será, como Chiavenato (2009) nos refere, que um meio para melhorar os recursos humanos de uma organização, uma análise permanente de cada indivíduo, no seu cargo, e da sua potencial evolução.

O presente estudo tem como objetivo analisar a relevância da AD nos colaboradores de organizações sem fins lucrativos (OSFL), em particular das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), procurando identificar se a mesma será, por si só, um fator motivador no desempenho dos seus recursos humanos.

Pode-se então inferir que a AD tem um papel indiscutível na gestão dos recursos humanos, dependendo desta prática, a motivação e a evolução do colaborador e, conseqüentemente, a capacidade que a organização terá de o manter (Mendes e Sarmento, 2010). Seguindo esta argumentação, a AD é essencial para a evolução quer dos colaboradores quer, como consequência, da organização. Esta verá o seu crescimento em paralelo ao de colaboradores produtivos e satisfeitos (Magalhães, 2014).

Este estudo pretende analisar a motivação dos colaboradores das IPSS cujo sistema de AD já está implementado e, a motivação dos colaboradores das IPSS sem práticas avaliativas de desempenho, questionando a estes últimos qual a sua opinião sobre a introdução de um sistema de AD na instituição onde trabalham. Da mesma forma, também se objetiva estudar o impacto dessa avaliação ou possível introdução de um sistema de AD nos níveis de motivação dos colaboradores, assim como, até que ponto a instituição é um fator de motivação para os colaboradores. Tal como nos é salientado por Cristina (2012), ainda carecemos de estudos em número significativo sobre as motivações dos colaboradores em OSFL, circunstância que se pretende minimizar neste trabalho.

Paralelamente, há que impulsionar estas organizações para um maior recurso de práticas avaliativas e, conseqüentemente, uma adequada gestão dos seus recursos humanos, por forma a enfrentar a crescente competitividade.

Uma produtividade elevada existe, segundo Camara et al. (2007), como consequência de colaboradores motivados, e uma motivação sustentada só é possível em paralelo com uma gestão apropriada dos fatores de satisfação. Tal, leva-nos a referir que um sistema de recompensas deve ter como sustentação o desempenho dos colaboradores. Assim, incluir um sistema de recompensas na estratégia das OSFL tornou-se crucial para o futuro e sustentabilidade destas instituições.

Todavia, segundo a literatura consultada, há um caminho a percorrer na implementação eficaz de sistemas de AD. Aliás, as práticas de gestão de recursos

humanos ainda carecem de sólida e ampla implementação (Nogueira, 2014) no Terceiro Setor.

Face ao exposto, parece-nos apropriado tomar como objeto de estudo os colaboradores das IPSS, analisando-os num concelho específico, a Trofa. Neste sentido foi formulada a seguinte questão de investigação:

“A avaliação de desempenho influencia a motivação dos colaboradores das IPSS do concelho da Trofa?”

Desta questão de investigação decorrem os seguintes objetivos gerais:

- Contribuir para um melhor conhecimento e análise das motivações dos colaboradores das IPSS com práticas de AD, no concelho da Trofa;
- Contribuir para um melhor conhecimento e análise das motivações dos colaboradores das IPSS sem práticas de AD, no concelho da Trofa;
- Compreender se a AD é um fator motivador nos níveis de desempenho dos colaboradores das IPSS, no concelho da Trofa; e
- Compreender se a própria IPSS é um fator de motivação para os colaboradores.

Estruturalmente, este trabalho está dividido em 4 capítulos. O capítulo 1 foca-se numa abordagem concetual sobre o Terceiro Setor, incluindo a definição, o regime jurídico e as especificidades que o caracterizam. O capítulo 2 incorre (de forma necessariamente sintética), sobre as problemáticas da avaliação de desempenho, releva-se a importância desta prática/ferramenta para a sustentabilidade e futuro do Terceiro Setor. O capítulo 3 aborda a problemática da motivação como “alavanca” da eficácia e da eficiência das organizações (incluindo as do Terceiro Setor). Faz-se uma incursão sobre a relevância da motivação, revisitando algumas teorias e articulando a motivação com as práticas de AD. O capítulo quarto e último engloba o estudo empírico, baseado num inquérito por questionário, onde pretende-se perceber se a AD influencia a motivação dos colaboradores.

Finaliza-se este trabalho com as indispensáveis considerações finais.

As siglas e abreviaturas utilizadas neste trabalho, são apresentadas na primeira vez que aparecem no texto. Todos os gráficos e trabalho computacional realizado, foi efetuado utilizando o *Software* estatístico R (R Core Team, 2019).

O anexo A contém o questionário que serviu de base no estudo empírico para as instituições com AD e o anexo B contém o questionário para as instituições sem AD.

Capítulo 1. O Terceiro Setor

1.1. Definição e Regime Jurídico

O Estado e o mercado são dois setores da sociedade imprescindíveis para qualquer economia de um país. Como nos refere Almeida (2015, p.5), *“Há alturas em que existe uma maior necessidade de intervenção do aparelho estatal na economia e, por outro lado, há outros momentos que geram um recuo do Estado e dos diversos papéis que este assume numa sociedade. Na conjuntura atual, cada vez mais será necessário que outros agentes passem a assegurar funções tradicionalmente atribuídas ao Estado, dado que neste momento por si só o Estado não detém meios para as desenvolver.”*

O Terceiro Setor será aquele que promove as missões económicas e sociais, sem distribuição de lucros, encontrando-se entre o Estado e o mercado. Julga-se que a referência a “Terceiro” Setor está associada ao facto de existirem outros dois; um referente a empresas públicas e o outro referente a empresas privadas (com finalidade lucrativa). Uma vez que o Terceiro Setor tem a particularidade de não ter o lucro como intuito principal, não se enquadrando na tipologia pura das organizações privadas, ficará “à margem” e assim constituindo então um novo setor (Azevedo et al., 2010), que designa-se de setor Cooperativo e Social, como se pode ver na Figura 1.



Figura 1: Os três setores da economia
(Fonte: Elaboração Própria)

A denominação Terceiro Setor não é, ainda, consensual. A diversidade de organizações incluídas neste setor, cada qual com as suas características e atuando em domínios distintos, parece justificar a dificuldade para o definir. Quintão (2011) refere, que a dificuldade para este consenso não se deve só à diversidade de organizações no setor, mas também ao facto de às mesmas lhes serem adjudicados papéis complementares aos setores público e privado.

O Terceiro Setor está, então, ligado à promoção da justiça social e da equidade (Caeiro, 2008), abrangendo as organizações que prestam serviço às famílias. Organizações essas que não são públicas nem privadas lucrativas, sendo o Terceiro Setor também denominado como setor voluntário e setor filantrópico (Pynes, 2009 citado por Cristina, 2012).

As organizações que pertencem a este setor identificam as necessidades não satisfeitas daqueles que precisam, tentando proporcionar serviços de qualidade, por forma a colmata-las (Franco, 2002 citado por Almeida, 2015). Nesse sentido, Caeiro (2008) define as organizações do Terceiro Setor como organizações privadas sem fins lucrativos, aparte do setor público e do setor privado, com cariz social e autofinanciamento. Amaro e Quintela (2002) consideram que, para além do carácter social, este setor deve ter vinculado o carácter solidário, razão pela qual prefere a denominação de Economia Social e Solidária.

Em Quintão (2011) o Terceiro Setor é definido como um conjunto de organizações diversificadas à parte do estado e das empresas com fins lucrativos, que desenvolvem atividades, distribuem bens e prestam serviços.

O Terceiro Setor engloba um conjunto de organizações privadas sem fins lucrativos, constituídas de forma legal e definidas por regras e formas de proceder que, tal como Salamon e Anheier (1992) nos elucidam, são autogovernadas e de carácter voluntário, sem qualquer distribuição de lucros pelo seu corpo diretivo. São organizações com missão no campo cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, filantrópica, de defesa de direitos humanos, de defesa de causas ambientais, entre muitas outras. Segundo Duarte (2014) comportam, ainda, uma elevada percentagem de recursos humanos em regime de voluntariado e coloca-as, também, como organizadas e privadas, na medida em que apresentam uma estrutura básica não-governamental e, embora possam receber apoio financeiro do Estado, são independentes, tendo mecanismos internos de administração.

Uma outra característica do Terceiro Setor é ser identificado como um setor “não lucrativo”. Para Azevedo et al. (2010), estas organizações podem desenvolver atividades que lhes permitam obter lucro. Alias, os autores sustentam que tal se revela como indispensável à sustentabilidade das organizações. Embora a obtenção do lucro não seja o seu principal objetivo, este pode existir. Uma instituição pode desenvolver atividades lucrativas paralelamente às não lucrativas enquadradas na sua missão, servindo o lucro advindo das primeiras como alicerce para as segundas (Andrade e Franco, 2007 citado por Duarte 2014).

1.2. O Terceiro Setor em Portugal

“As organizações enquanto entidades vivas e dinâmicas devem possuir algumas capacidades, como sejam a capacidade de se renovarem, inovarem, aprenderem, ajustarem-se às mudanças internas e externas, transformar informação em conhecimento, resolver problemas, acrescentar valor.”

Ribeiro (2008)

À semelhança de outros países, o Estado Social em Portugal é uma realidade antiga, remontando ao século XII. Ligado a iniciativas filantrópicas e caritativas, principalmente através da Igreja Católica, tem a sua origem em instituições que se regiam pelo princípio da solidariedade social, mutualismo e cooperação (Bernardinis, 2017). Com o aumento da pobreza começaram a surgir, no século XV, organizações cujo objetivo se define similar ao atual Terceiro Setor e que posteriormente terão sido unificadas pelas Casas de Misericórdias. Durante o século XIX foram surgindo associações, de seguro

voluntário e de riscos sociais, que impulsionaram no país a constituição de associações direcionadas para a proteção social. Ocorre, então, uma difusão deste mutualismo, com a industrialização, e o movimento cooperativo passa a ter organização legal, com a promulgação da Lei de 2 de julho de 1867 (Lei Basilar, de Andrade Corvo). Como refere Teixeira A. (1996) citado por Bernardinis (2017), após a implantação da República e o período ditatorial que se seguiu, observou-se uma regressão nestes movimentos associativos. Mais tarde, será generalizada a toda a população a proteção social (tutelada pelo Estado), tendo a Lei 2120/1963, de 19 de julho, legalizado o princípio orientador da ação supletiva do Estado nas ações de saúde e assistência, relativamente às iniciativas particulares (Bernardinis, 2017). Com a revolução de 25 de Abril de 1974, os movimentos sociais ganham força e algumas destas entidades sociais passam a ser geridas por comissões administrativas, tendo um suporte por parte do Estado, no regime das associações ou das cooperativas (Bernardinis, 2017).

Segundo Azevedo et al. (2010), Lourenço (2011) e Quintão (2011), o Terceiro Setor tem sido historicamente e institucionalmente impercetível. Tal deve-se à dificuldade para o definir e, conseqüentemente à ausência de sistemas nacionais que o permitam delimitar e esclarecer papéis.

Devido à multiplicidade de áreas de atuação e dos recursos humanos envolvidos, que possibilitam colmatar as lacunas do Estado, o Terceiro Setor assume um papel mais visível e relevante nas últimas décadas. Na causa desta mudança está, segundo Quintão (2011), a multiplicidade e multiplicação de intervenção destas associações, o desenvolvimento da investigação científica sobre o tema, e a crescente importância ao nível do desenvolvimento económico, bem como o seu papel gradual em todo o contexto político-social de um país.

A Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional (2005, p.29), Parte II - Organização económica, Título I - Princípios gerais, Artigo 82.º - Sectores de propriedade dos meios de produção refere:

- “1. É garantida a coexistência de três sectores de propriedade dos meios de produção.*
- 2. O sector público é constituído pelos meios de produção cujas propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas.*
- 3. O sector privado é constituído pelos meios de produção cuja propriedade ou gestão pertence a pessoas singulares ou coletivas privadas, sem prejuízo do disposto no número seguinte.*
- 4. O sector cooperativo e social compreende especificamente:*

- a) *Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;*
- b) *Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;*
- c) *Os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores;*
- d) *Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.”*

A diversidade do setor não lucrativo português é visível através dos: públicos, dimensão, grau de formalidade das suas estruturas, grau de profissionalismo da sua gestão, entre outros aspetos (Andrade e Franco, 2007 citado por Duarte, 2014). De acordo com as tipologias definidas por Franco et al., 2006 citado por Duarte 2014, em Portugal o Terceiro Setor é composto por: Associações, Fundações, Cooperativas e Misericórdias, com acesso a diferentes estatutos sociais.

Ao Estado cabe, entre outras funções, incentivar a conceção de instrumentos que possibilitem reforçar a autossustentabilidade económico-financeira destas organizações (Garcia, 2014). Face à impossibilidade de o Estado português assegurar algumas das suas funções, cada vez mais cabe a terceiros assumir esse papel, tendo, algumas dessas funções na área social, sido transferidas para o setor privado ou para o Terceiro Setor (Silva, 2013 citado por Almeida, 2015).

De acordo com o Relatório da Carta Social (2018), entre os anos de 1998 e 2018, o número de entidades proprietárias de equipamentos sociais registou um aumento de 89%, realçando-se o aumento do peso relativo das entidades não lucrativas. Numa conjuntura marcada pela crise económica, o setor viu aumentar o número de equipamentos sociais. Desde 2015, o número de entidades proprietárias tem estabilizado, em particular as entidades não lucrativas.

No mesmo relatório constata-se que em 2018 a população de organizações abrangia um total de 6500 entidades, das quais aproximadamente 71% não lucrativas. A região Norte apresentava o maior peso relativo de entidades proprietárias de equipamentos sociais (30%), assim como apresentava a maior percentagem de entidades não lucrativas (aproximadamente 33%).

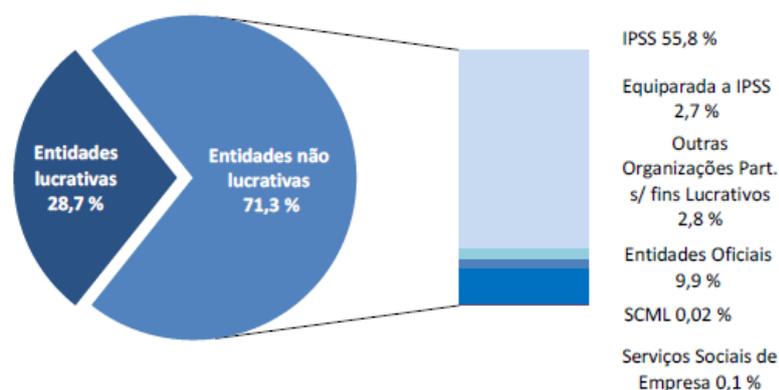


Figura 2: Distribuição das entidades proprietárias, segundo a natureza jurídica, Continente – 2018.
(Fonte: Carta Social, relatório de 2018)

Relativamente à evolução do número de equipamentos sociais entre 1998 e 2018, este apresenta um crescimento de 127%, em particular no que diz respeito aos equipamentos de entidades não lucrativas. Particularizando-se para o ano de 2018, dos 11500 equipamentos sociais em funcionamento, 83% eram propriedade de entidades não lucrativas, ou seja, como refere o relatório, equipamentos das redes pública e solidária, relevando a importância destes setores no âmbito da proteção social às populações. Da mesma forma que se observou a propósito das entidades, o relatório aponta a região Norte com a maior proporção do total de equipamentos sociais (32%), assim como de equipamentos de entidades não lucrativas (34%).

Relativamente à economia social (ES), a Conta Satélite da Economia Social (CSES) de 2016 (reportada em julho de 2019, p.2), refere que:

“Em 2016, 71 885 entidades da ES geraram 3,0% do Valor Acrescentado Bruto (VAB), 5,3% das remunerações e do emprego total e 6,1% do emprego remunerado (expresso, em ambos os casos, em unidades de trabalho equivalentes a tempo completo – ETC), ver Tabela 1. A remuneração média (por ETC) nas entidades da ES correspondia a 86,3% da média nacional.

Face a 2013, o número de entidades da ES aumentou 17,3%, o VAB aumentou 14,6%, o emprego remunerado 8,8% e o emprego total 8,5%, registando um desempenho mais favorável do que o observado na economia nacional (o VAB cresceu 8,3%, o emprego remunerado 7,2% e o emprego total 5,8%).

A saúde (C) e os serviços sociais (D) foram as áreas de atividade mais relevantes em termos de VAB e emprego: a Saúde foi responsável por 24,6% do VAB e 32,1% do emprego remunerado da ES, enquanto os serviços sociais geraram 24,3% do VAB e 29,8% do emprego remunerado da ES, em 2016.

As organizações da cultura, comunicação e atividades de recreio (A) congregaram quase 47% do total de unidades da CSES, mas representaram apenas 5,0% do total do emprego remunerado e do VAB da ES.

Numa análise por grupos de entidades da ES (ver Tabela 2), das cerca de 72 mil unidades consideradas, as Associações com Fins Altruísticos (ACFA) agregavam 92,9% do total, sendo responsáveis por 60,1% do VAB, 64,6% do emprego remunerado (ETC) e 61,9% das remunerações. As Cooperativas constituíam o segundo grupo de entidades da ES com maior peso relativo, em termos do número de unidades, de VAB e de remunerações, enquanto as Misericórdias foram o segundo grupo mais relevante em termos de emprego remunerado. As Associações Mutualistas, nas quais se incluem entidades do setor financeiro da economia, foram as entidades da ES que apresentaram o VAB gerado por ETC e a remuneração média mais elevados, com valores acima da média nacional em ambos os casos”.

Tabela 1: Distribuição dos principais indicadores segundo a classificação.

(Fonte: Conta Satélite da Economia Social, 2016)

Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor (CIOSFLTS)	Unidades de Atividade Económica (UAE)	Emprego	Emprego remunerado	VAB
	N.º	ETC	ETC	10 ⁶ Euros
A - Cultura, comunicação e atividades de recreio	33 722	12 048	11 789	242
B - Educação	2 594	29 966	29 811	671
C - Saúde	2 386	75 503	75 460	1 186
D - Serviços sociais	6 978	70 196	70 000	1 170
E - Atividades de proteção ambiental e de bem estar animal	726	714	702	10
F - Desenvolvimento comunitário e económico e habitação	2 106	2 606	2 439	37
G - Atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional	5 912	2 797	2 769	50
H - Filantropia e promoção do voluntariado	322	190	186	3
I - Religião	8 533	9 802	9 797	175
J - Organizações empresariais, profissionais e sindicatos	3 815	8 268	8 128	153
K - Serviços profissionais, científicos e administrativos	2 547	5 976	5 775	303
L - Outras atividades	2 244	18 222	18 030	821
Economia Social	71 885	236 288	234 886	4 819
Economia Nacional	-	4 419 870	3 839 523	162 226
Economia Social / Economia Nacional	-	5,3%	6,1%	3,0%

Tabela 2: Distribuição dos principais indicadores por grupos de entidades (2016).

(Fonte: Conta Satélite da Economia Social, 2016)

Grupos de entidades	Unidades	Emprego Remunerado	VAB	Remunerações	VAB / ETC	Remunerações Médias
	N.º	ETC	10 ⁶ Euros	10 ³ Euros	10 ³ Euros por ETC remunerado	
Cooperativas	2 343	24 402	604 241	572 240	24,8	23,5
Associações mutualistas	97	4 842	387 971	212 094	80,1	43,8
Misericórdias	387	39 445	596 630	555 267	15,1	14,1
Fundações	619	14 113	332 321	304 296	23,5	21,6
Subsetores comunitário e autogestionário (SCA)	1 678	305	1 174	3 795	3,9	12,4
Associações com fins altruísticos (ACFA)	66 761	151 779	2 896 871	2 673 894	19,1	17,6
Economia Social	71 885	234 886	4 819 210	4 321 587	20,5	18,4
Total da Economia	-	3 839 523	162 226 133	81 854 147	42,3	21,3
Economia Social / Economia Nacional	-	6,1%	3,0%	5,3%	48,6%	86,3%

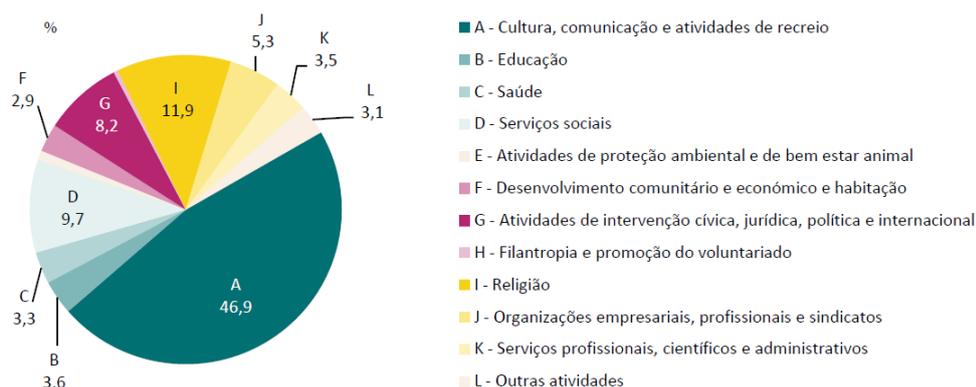


Figura 3: Distribuição das unidades segundo a classificação internacional OSFL e do Terceiro Setor (2016).

(Fonte: Conta Satélite da Economia Social, 2016)

“Em 2016, a cultura, comunicação e atividades de recreio (A) concentrava 46,9% das unidades da ES, mantendo a preponderância já observada nas anteriores edições da CSES. As entidades da religião (I) e dos serviços sociais (D) apresentavam um peso bastante significativo no conjunto de entidades da ES, congregando, respetivamente, 11,9% e 9,7% do total de unidades” (ver Figura 3) (CSES de 2016 reportada em julho de 2019, p.3).

1.3. Especificidades do Terceiro Setor

No contexto português, os recursos humanos do Terceiro Setor estão frequentemente abaixo dos outros setores, no que se refere à remuneração. As justificações para esta realidade radicam na alternativa de empregabilidade, ou porque as motivações dos recursos humanos não passam exclusivamente pelas razões monetárias, mas sim pelas causas que as organizações defendem. Uma outra justificação parece estar associada ao facto das organizações do Terceiro Setor evidenciarem uma hierarquia pequena e conseqüentemente um organograma limitado, dando origem a cargos de chefia reduzidos e a uma maior autonomia relativa ao desempenho das tarefas. Esta auto-suficiência parece revelar-se como fator de alguma segurança.

Nestas organizações, exige-se uma maior atenção dirigida às diferentes motivações dos seus colaboradores, voluntários e remunerados. Paralelamente, a gestão destes dois tipos de colaboradores, face às suas especificidades e à interação entre eles, requer cuidados especiais (Andrade e Franco, 2007 citado por Duarte, 2014).

Segundo Camara et al. (2007), ao conjunto de valores, práticas, crenças e normas adotadas por uma organização e pelo grupo que a constitui denomina-se cultura organizacional. Como Ruwer e Canoas (2009) nos referem, por si só a cultura organizacional já interfere fortemente na gestão de qualquer instituição (planificação, adaptação e sua implementação), no Terceiro Setor ela assumirá uma relevância ainda maior. Na sua justificação encontra-se o facto de os colaboradores destas organizações serem suscetíveis a motivações intrínsecas (definição que se apresenta no ponto 3.3.2), relacionadas à missão da organização e ao reconhecimento e valorização do seu trabalho (Nogueira, 2014). Esta motivação é, inquestionavelmente, e de acordo com Akingbola (2006), Bezboruah e Oyun (2008) e Schlosser e Zinni (2011), uma especificidade do Terceiro Setor que tem implicações na satisfação profissional.

A única forma que as organizações têm de atingir inteiramente os seus objetivos é conseguir que os seus trabalhadores se comprometam com a causa e missão organizacionais (Oliveira, 2009 citado por Nogueira, 2014). Essa gestão efetiva só é viável se efetivada com e para as pessoas e recorrendo ao seu crescimento e compromisso (Ruwer e Canoas 2009).

Ainda no que concerne à gestão das organizações do Terceiro Setor, Teodósio e Brum, 2000 citado em Nogueira (2014), destacam como outra especificidade do setor, a proximidade existente entre gestores e colaboradores, resultando num relacionamento próximo e harmonioso, baseado em afeto e confiança. Ruwer e Canoas (2009) e Schlosser e Zinni (2011), realçam a particularidade destas organizações exigirem que as suas direções sejam voluntárias e de incorporarem nos seus recursos humanos tanto colaboradores, como voluntários.

Para Parmenter (2012), existem determinadas características que distinguem as organizações do Terceiro Setor das que se incluem no setor público e no setor privado, nomeadamente no que concerne à forma de obtenção dos seus recursos, essencialmente por subsídios, donativos, receitas da venda de bens e prestação de serviços a preço inferior ao mercado, o seu papel social, com intuito de serviço público, e o destino do excedente do seu rendimento, que deve ser reencaminhado para o autofinanciamento.

Concluindo, o Terceiro Setor comporta as Cooperativas, as Associações Mutualistas, as Misericórdias, as Fundações, as Associações com fins altruístas, as

Associações de Desenvolvimento Local ou outras entidades da economia social sem fins lucrativos.

Em Portugal, de acordo com Duarte (2014), existe uma predominância das organizações que prestam serviços sociais (economia social). O autor refere ainda que estas organizações, à semelhança do setor privado, evidenciam uma imensa multiplicidade de valências para preencher as necessidades sociais. À parte essa variedade de serviços, também é evidente a diversidade de atividades que as organizações desse setor desenvolvem.

1.4. As Instituições Particulares de Solidariedade Social

Considerando a história do Terceiro Setor e segundo Cunha et al. (2007), as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) têm vindo a assumir um papel fundamental de proteção social na sociedade portuguesa. Estas Instituições são, nos termos do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, “*organizações sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público*”. Os objetivos destas instituições concretizam-se mediante a concessão de bens, prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades nos variados domínios.

Uma vez que estas organizações não têm como propósito a obtenção de lucro, e de acordo com Santos (2008), o ganho de uma IPSS é, tal como em qualquer outra OSFL, indicado pela qualidade do serviço que presta. Assim, a responsabilidade do sucesso cabe ao seu principal ativo, os seus recursos humanos, tendo, no entanto, a forma como cada instituição faz a gestão deste recurso, influência no seu desempenho.

No entanto, não obstante o objetivo de uma IPSS não se centrar na obtenção de lucro, a nível financeiro é importante manter a instituição sustentável. Por essa razão, e de acordo com o Artigo 63.º da Constituição da República Portuguesa, é dever do Estado apoiar as atividades desenvolvidas pelas instituições, assegurando o seu funcionamento.

As IPSS integram o Terceiro Setor e abrangem instituições com diferentes objetivos, embora com uma forte atuação na área social. Nestas duas últimas décadas, face ao envelhecimento populacional e ao aumento de casos de exclusão social, entre outros fatores, observou-se um aumento significativo no número destas instituições

(Soares, 2015). Abrangendo atividades que incluem serviços sociais de atendimento em áreas como saúde, educação, arte, bem como apoio àqueles que, de algum modo, se inserem no domínio da exclusão, o terceiro setor tem vindo a ganhar uma crescente pertinência na sociedade. Se considerarmos que o Estado não atende satisfatoriamente às necessidades da população, face à conjuntura atual do país, poderíamos até caracterizar o terceiro setor como imprescindível.

As instituições que o integram tem vindo a desenvolver atividades relevantes, que complementam as do Estado, apresentando solução para os diferentes problemas sociais e garantindo assim o seu lugar na sociedade.

De acordo com a CSES de 2016, p.17, este refere que:

“... foram identificadas 5 622 entidades com o estatuto de IPSS ou equiparado, observando-se um acréscimo de 0,7% face a 2013.

Assim, em 2016, 7,8% do total de entidades da ES detinham o estatuto de IPSS ou equiparado, sendo estas maioritariamente constituídas por ACFA (84,0%), seguindo-se as Misericórdias (6,9%), as Fundações (4,6%), as Cooperativas (2,8%) e as Associações Mutualistas (1,7%).

Mais de 95% das Misericórdias e Associações Mutualistas e menos de 10% do total de Cooperativas e de ACFA possuem estatuto de IPSS.

Em 2016, as IPSS desenvolveram a sua atividade sobretudo nos serviços sociais (D) (56,3%), seguindo-se a saúde (C) (26,3%) e a educação (B) (6,5%).

No que respeita ao VAB das IPSS, a atividade dominante foi a saúde (C) (52,9%), seguindo-se os serviços sociais (D) (39,3%) e a educação (B) (9,2%), alterando-se ligeiramente a hierarquia face à distribuição do número de unidades.

A estrutura das remunerações é coerente com a distribuição do VAB, destacando-se a saúde (C) (47,2%), seguindo-se os serviços sociais (D) (40,4%) e a educação (B) (9,2%).

Em 2016, as IPSS reforçaram a sua importância relativa na ES, representando 38,8% da produção, 44,2% do VAB, 51,5% das remunerações, 31,2% dos outros subsídios à produção e 63,1% do emprego remunerado (ETC) da ES.”

Capítulo 2. Avaliação de Desempenho

“Os sistemas de gestão de desempenho são uma ferramenta essencial para monitorizar e controlar o desempenho das organizações como um todo.”

Camara (2012)

2.1. Definição

Segundo Machado et al. (2014) citado por Mendonça (2017), administrar funções a um colaborador, considerando as suas competências, impõe um conhecimento sobre as suas aptidões e motivações. Assim, as organizações devem estar preparadas para avaliar as qualificações e os méritos dos seus colaboradores, por forma a que posteriormente seja possível guiar as funções desses colaboradores em torno das suas competências.

De acordo com Fernandes (2011), a AD é um instrumento que permite a evolução dos recursos humanos de uma organização, recompensando-os, ou não, consoante os seus resultados. O objetivo da AD passa assim, como nos realçam Dantas e Rocha (2007), por desenvolver ao máximo o potencial dos seus colaboradores, valorizando os recursos humanos como elementos fundamentais à organização.

Parafraseando Chiavenato (2001) citado por Mendonça (2017), *“a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo,*

bem como do seu potencial de desenvolvimento, onde toda a avaliação se traduz num processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa”.

O intuito base da AD passa pelo diagnóstico e pela análise, quer do desempenho individual quer do desempenho do grupo, valorizando os pontos fortes do colaborador e fomentando um melhor desempenho e crescimento pessoal e profissional destes (Silva, 2014).

De acordo com Mendes (2009), a AD é uma importante ferramenta na gestão de recursos humanos. Este processo, que envolve medir e avaliar o desempenho dos colaboradores, tem o intuito de os incentivar a cumprir o melhor que lhes é possível nas suas funções e apoiá-los para atingir os seus objetivos e os objetivos das organizações, resultando em consequências para os próprios colaboradores.

A AD tem, simultaneamente, a função de reconhecer o mérito aos que se empenham e, cooperar na melhoria do desempenho de quem não atingiu o esperado.

Pode-se ainda identificar-lhe o papel de ponte entre colaboradores e organização, aproximando estes dois polos na medida em que, sabendo o ponto de vista dos seus colaboradores, a organização pode possibilitar-lhes expor as suas opiniões e dificuldades (Pereira, 2013). Para Pacheco (2007), uma organização adota a AD como forma de ter informação relativa ao desempenho dos seus colaboradores, melhorando, se necessário, a sua produtividade.

A AD deve ser uma ferramenta utilizada de forma cuidada, conscienciosa e positiva. O seu intuito não é identificar pontos fracos de cada colaborador para o criticar, mas pretende destacar os seus pontos positivos e auxilia-los a extinguir ou a minimizar algumas das suas lacunas (Silva, 2014). Seguindo esta linha de raciocínio, um sistema de AD é essencial para a evolução quer dos colaboradores quer, como consequência, das organizações. Um sistema de AD deve interligar de forma dinâmica e, de acordo com os seus objetivos, os instrumentos e os procedimentos sendo, desse modo, um sistema formal e metódico de avaliação (Caetano e Vala, 2002 citado em Magalhães, 2014). Chiavenato (2004), define-a como uma constante análise do desempenho do colaborador e da potencial evolução do mesmo, com o objetivo de apreciar e estimular as particularidades e a valia de cada colaborador da organização.

Mas, como em qualquer situação avaliativa, existem dois lados: quem é avaliado e, inevitavelmente, quem avalia. Aos primeiros, impõe-se profissionalismo, empenho, compromisso e dedicação à organização e seus objetivos. Aos avaliadores são lhes

impostas como características fundamentais o rigor, a imparcialidade e a competência para desempenhar a função.

Tal como Camara et al. (2010) nos referem, a AD deve basear-se em factos palpáveis, consistentes e mensuráveis, ficando a amizade ou simpatia fora dos parâmetros de avaliação. Esta deve resultar de uma análise equilibrada e sucinta do desempenho de cada colaborador, individualmente. É indispensável, a quem avalia, saber, de facto, observar e escutar. Uma AD injusta, pode resultar num sentido antagónico ao pretendido, por ser um processo com consequências para todos (avaliado, avaliador e organização). É, portanto, extremamente importante que o avaliador seja imparcial, fazendo uma avaliação equilibrada e objetiva, caso contrário, pode traduzir-se numa fonte de conflito e desmotivação do colaborador (Reis, 2015).

Pode-se então inferir que a AD tem um papel indiscutível na gestão dos recursos humanos, influenciando a motivação e a evolução do colaborador. Uma avaliação “justa” poderá conduzi-lo a um maior empenho, motivando-o no sentido do seu desenvolvimento. Por outro lado, tem também um papel pertinente na capacidade que a organização tem para manter o colaborador (Mendes e Sarmento, 2010).

2.2. Alguns Problemas da Avaliação de Desempenho

O maior obstáculo na implementação de um sistema de AD numa organização reside nas consequências que o mesmo poderá ter no funcionamento e competitividade da mesma (Caetano, 2008 citado por Pinto, 2016).

É comum os gestores de recursos humanos não revelarem interesse em avaliar os seus colaboradores, na medida em que são suscetíveis de causar prejuízo nos mesmos (Mendonça, 2017). Na realidade, e como Mendonça (2017) refere, até uma avaliação positiva poderá ser interpretada como uma forma de controlar o colaborador, resultando numa situação de desmotivação para este. Igualmente, se uma avaliação ficar aquém da anterior, ou por comparação a um colega o colaborador a considerar pouco justa, também poderá causar desmotivação. Em contrapartida, sendo interpretada como justa e compreendida a sua finalidade, a AD fomenta a necessidade de melhor desempenho pessoal (Sarmento et al., 2015).

De acordo com Dale (1980), citado por Braga (2014), pode-se encontrar na literatura múltiplos autores que defendem os benefícios de um sistema de AD para uma organização. Porém, a resistência que o avaliador tem em se ajustar, disponibilizar tempo

e avaliar atentamente os colaboradores poderá resultar numa avaliação de fraca confiabilidade.

Para Rocha (1997) existe ainda a dificuldade de adequação das técnicas utilizadas aos próprios avaliadores. Segundo o autor, na maioria das situações, essas técnicas não estão em conformidade com a pessoa que tem a responsabilidade de avaliar e realça, como dificuldades no próprio processo de avaliação, a ambiguidade, métodos inadequados de medição e a ausência de comunicação dos resultados aos colaboradores. Se a metodologia aplicada no sistema de AD não considera a funcionalidade nem interpreta os diferentes parâmetros da apreciação como dinâmicos, revelando-se inflexível, os resultados da avaliação poderão ser falsos. Para Braga (2014), muitas organizações têm, de facto, um sistema de AD, mas apenas para justificar as remunerações, ou como mero ritual. Sendo assim, o processo de avaliação nada mais é que uma perda de tempo e, além disso, o sistema de AD não fundamenta por si só a alteração de vencimento.

Destaca-se ainda a situação de antiguidade do colaborador na organização. Para Cowling (1998), citado por Braga (2014), a avaliação de um posto deve cingir-se ao teor real do mesmo e não é uma prática recente. No entanto, a antiguidade parece influenciar a AD, permanecendo a convicção errónea que a mesma é essencial para a produtividade e, de igual forma, a ideia que esses colaboradores são mais responsáveis e conhecem melhor o funcionamento da instituição. “Na verdade, a antiguidade é um posto” (Braga, 2014 p. 6), mas também implica maior empenho por parte do colaborador, no sentido de que tem a responsabilidade de fazer melhor. Este ao ver-se comparado aos colaboradores mais recentes, que podem trazer conhecimentos mais atuais, necessita de evidenciar que mantém a sua competência. Mas, infelizmente, aquilo que ocorre com maior frequência, relativamente a colaboradores mais antigos, é o facilitismo. As organizações não parecem dar muita relevância se o colaborador, com mais anos de serviço, cumpre ou não o pretendido. Por sua vez, estes colaboradores também se acomodam e recorrem à sua antiguidade como uma segurança da sua permanência nas organizações (Braga, 2014).

Podem ainda acontecer questões como interesses pessoais (conhecimentos, parcialidades) de membros da direção, corrompendo todo o sistema de AD e conduzindo o colaborador a valorizar quantidade em detrimento de qualidade do seu desempenho (Braga, 2014). É possível, então, definir como causas da dificuldade na AD o julgamento humano, os avaliadores, o processo de avaliação, a política de organização, os requisitos legais e a inflexibilidade do método (Braga, 2014). Em paralelo, uma vez que a AD é um

método complexo e, de acordo com Rocha (1997), não totalmente objetivo, quem avalia tenderá facilmente a ser sujeito à influência de fatores subjetivos. Como tal, poderão ser cometidos alguns erros aquando a sua realização.

Independentemente da situação, de avaliador ou avaliado, estes são pessoas que têm sentimentos que podem influir o processo da AD. Por conseguinte, para a sua implementação torna-se imperioso conhecer os erros mais comuns para que estes sejam minimizados (Magalhães, 2014).

Edward Thorndike, durante a Primeira Guerra Mundial, realizou algumas experiências a indivíduos do exército, com o intuito de identificar como é que os comandantes avaliavam os seus soldados. Surge assim o termo “Efeito *Halo*”, que consiste em fazer uma avaliação, positiva ou negativa, de todo o desempenho de um colaborador, baseada no parecer muito positivo ou muito negativo, respetivamente, de uma única característica desse colaborador. Assim, se o avaliador tiver uma conceção muito favorável de um aspeto, tenderá a beneficiar a pessoa influenciando a sua avaliação. Se, pelo contrário, a sua opinião for desfavorável, todos os restantes aspetos serão avaliados negativamente, prejudicando o colaborador (Pereira, 2013; Mendonça, 2017).

Por outro lado, o avaliador ao inclinar-se para uma apreciação mediana, não recorrendo aos valores dos polos na escala de avaliação, cometerá o *Erro de Tendência Central* (Pereira, 2013; Braga, 2014).

Quando a avaliação é baseada em situações mais imediatas, sem ter em conta a globalidade de um desempenho, o avaliador comete o *Erro da Recenticidade*. Já o *Erro de Semelhança* baseia-se em conferir características do próprio avaliador, qualidades ou imperfeições, a um colaborador. Nesse sentido, o avaliado será beneficiado ou lesado, respetivamente, de acordo com a ideia que o avaliador tem de si mesmo e da identificação que faz dessa característica no colaborador (Pereira, 2013; Carrell et al., 1995 citado por Braga, 2014).

Pode ainda suceder o *Erro de Fadiga/Rotina*, situação passível quando são muitos os colaboradores a avaliar e, resume-se a uma tendência para não conceder atenção ao processo de avaliação (Pereira, 2013).

Para Caetano e Vala (2002) e Bohlander et al. (2003) existem ainda, como erros vulgarmente cometidos: o *Erro de Primeira Impressão*, quando o avaliador baseia toda a análise na primeira impressão que teve do colaborador; o *Erro de Estereótipo*, quem

avalia, independentemente do desempenho superior ou inferior do avaliado, estabelece uma ideia prévia que não altera; o *Erro de Precisão*, quando o colaborador tem uma avaliação extraordinariamente alta ou baixa; o *Erro da Profecia Auto Confirmatória*, o avaliador cria expectativas muito débeis relativamente ao colaborador desde o início, o que se poderá traduzir numa avaliação de desempenho fraco; e a situação oposta, o *Erro de Inveja*, no qual o avaliador, sabendo que é um bom colaborador, não o revela traduzindo na avaliação pois tem receio que este o venha a substituir.

De acordo com Miner e Crane (1995), não obstante envolver alguma margem de erro, a AD não deixa de ser vantajosa para as organizações e para os colaboradores.

2.3. Avaliação de Desempenho versus Gestão de Desempenho

Numa AD existem duas abordagens, sendo o grau de subjetividade aquilo que as diferencia. Assim, Gliddon (2004) identifica medidas objetivas, que suprimem juízo por parte de um avaliador quando se recorrem a testes, e medidas subjetivas, referindo que são estas últimas as usualmente escolhidas pelas organizações.

Para Pinto (2016), existem dois motivos básicos que impelem as organizações à AD. Por um lado, e como a própria designação o indica, a função de avaliar e utilizar esses resultados para decisões referentes aos seus colaboradores. Por outro, a melhoria de desempenho resultante da identificação e análise de parâmetros passíveis de desenvolver. Assim, a utilidade, para ambas as partes, de uma AD é perceptível.

Em consequência de qualquer avaliação emerge a necessidade de orientar esses resultados, tendo a gestão de desempenho (GD), associada a um sistema de recompensas, segundo Camara et al. (2007), um papel pertinente para a retenção, motivação e para a evolução de um colaborador. Na opinião de Camara et al. (2013), a AD traduz-se numa análise da prestação de um colaborador, durante um determinado período de tempo, com intuito de lhe conferir uma classificação, enquanto a GD se caracteriza como um processo mais abrangente e evolutivamente de maior rigor. Este, de acordo com DeNisi (2000), tem o intuito de desenvolver atividades no sentido de estimular o desempenho do indivíduo e do grupo, melhorando, conseqüentemente, a eficácia organizacional. Na prática, para Nascimento e Pereira (2015) e para Sarmiento et al. (2015), é necessário equilibrar os objetivos organizacionais com os objetivos de cada colaborador, elaborando em conjunto, uma planificação exequível e fazendo sempre o seu acompanhamento até ao momento da AD.

Mendes e Sarmiento (2010) referem que a GD é um processo divisível em três fases, nomeadamente, a planificação do desempenho, a sua monitorização e acompanhamento e, por fim, a avaliação. O retorno dessas fases tem por objetivo dar a conhecer ao colaborador o seu desempenho e a necessidade ou não de melhoria.

A primeira fase, de acordo com Pinto (2016) confere ao gestor a responsabilidade de encaminhar e acompanhar os seus colaboradores no desenvolvimento de estratégias, assegurando recursos fundamentais para essa concretização. A segunda fase, requer confiança entre as partes, com base no compromisso e responsabilidade mútua, e caracteriza-se como uma intervenção diária a nível das expectativas relativas ao desempenho e estabelecidas na fase anterior, entre colaborador e gestor. E, por fim, a terceira fase da GD centra-se na análise do desempenho do colaborador referente a um determinado período passado. Esta última fase refletir-se-á numa menor censura no caso de uma implementação apropriada dos passos anteriores e desenhar-se-á como um utensílio para planificar e aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores.



Figura 4: Processo da gestão de desempenho.
(Fonte: Elaboração Própria)

O processo da GD pode-se representar, como na Figura 4, através de um círculo no qual o ponto 1 é, simultaneamente, o princípio e o término do processo. Tal como Guinn (1987) citado em Pinto (2016) nos explica, a avaliação de um desempenho passado fecha um ciclo, mas proporciona informação que permite planificar um novo ciclo. O colaborador passa a saber o que é esperado de si e como pode atingir melhores resultados. Por outro lado, a organização tem noção do que esperar dos seus colaboradores e que recursos lhes deve disponibilizar para cumprirem os objetivos.

Para Moura (2000), a intensidade do empenho dos colaboradores, para atingir os objetivos da organização, permite estimar se a AD será ou não eficaz.

No que concerne ao Terceiro Setor e de acordo com a literatura, embora exista uma crescente preocupação por parte de quem gere o desempenho e a necessidade na implementação de sistemas de avaliação do mesmo, a GD de recursos humanos não parece ser prática corrente. Além disso, e segundo Kaplan (2001), as organizações que integram este setor apresentam, ainda, dificuldades para definir estratégias e conseguir equilíbrio entre si e os seus colaboradores.

No entanto, a competitividade tem vindo a aumentar bem como a exigência de qualidade, o que, conseqüentemente, se traduz numa imposição a estas organizações no sentido de desenvolverem estratégias na gestão dos seus recursos humanos. Ridder et al. (2012), defendem que essas estratégias devem ter como base as competências, mas também deve existir investimento nos seus colaboradores, ou seja, a sua motivação, o seu envolvimento participativo nas decisões e uma comunicação saudável e ativamente funcional entre as partes, devem ser adotadas.

De acordo com Akingbola (2013), as relações e o seu valor, dentro e fora de uma organização, da mesma forma que os conhecimentos, os comportamentos e as capacidades dos recursos humanos, ganham maior destaque em organizações do Terceiro Setor sendo as competências, as atitudes e as aptidões, os seus recursos essenciais.

2.4. Tipos de Avaliação de Desempenho

A AD deve respeitar determinados parâmetros, sendo que um deles é a responsabilidade do avaliador. Esta responsabilidade pode recair tanto na chefia direta, no próprio colaborador, nos seus colegas, na equipa, bem como no cliente, e no subordinado em relação ao seu superior (Bohlander et al., 2003; Caetano e Vala, 2002; Bilhim, 2004).

A chefia direta é a pessoa que melhor conhece o desempenho de um colaborador e, também, aquela com maior propensão para uma avaliação precisa (Magalhães, 2014).

Os pressupostos da avaliação através da chefia direta também referida por Domingues (2008) como avaliação hierárquica descendente, assentam exatamente no facto de o avaliador, exercendo um cargo hierarquicamente superior, ter acesso a um leque mais vasto de informações formais e informais. Além disso, segundo Braga (2014),

é no superior direto que recai a responsabilidade de orientar o desempenho do colaborador, reforçando-o positiva ou negativamente. Braga (2014), evidencia que é função da chefia decidir relativamente a promoções e transferências de cargos e funções dos colaboradores.

A avaliação hierárquica descendente caracteriza-se como sendo pouco dispendiosa, assentando nesse fator a sua vantagem. No entanto, considerando Domingues (2008), impera um poder discricionário, que é utilizado no sentido de avaliar com intuito penalizador. Este tipo de AD não é, de acordo com o autor, passível de aplicar na existência de relações sociais entre as partes. Bilhim (2006) vem apoiar esta tese, evidenciando que a cotação é alvo de erros frequentes sendo, esta avaliação, pouco válida e fiável.

Já a AD da responsabilidade do próprio colaborador, designada de autoavaliação, permite a este aumentar a sua motivação, mas é um método pouco válido ou fiável (Magalhães, 2014). Para Braga (2014), este tipo de avaliação permitiria suprimir as lacunas e descontentamentos dos avaliados, aduzido que seria uma forma de desenvolvimento pessoal, na medida em que a tomada de consciência, do que fez e do que deveria e poderia ter feito, induziria a um aumento de motivação e de responsabilidade e empenho espontâneo. Ideia partilhada por Domingues (2008), para quem os pressupostos da autoavaliação serão exatamente a possibilidade de melhoria de comportamentos, espontânea e autonomamente, face ao autoconhecimento das suas funções.

Conhecermo-nos e consciencializarmo-nos das nossas competências é claramente reforçado pela autoavaliação. Considerando Braga (2014), o método permite um maior respeito por aquele que é avaliado e realça o superior hierárquico enquanto conselheiro, em detrimento da imagem de juiz. De igual forma, aumenta a probabilidade de estabelecer objetivos e incrementar planificações, resultantes do acordo entre superior e subordinados.

No entanto, uma avaliação pressupõe mudanças que nem sempre serão do interesse de todos. Para Domingues (2008), a autoavaliação facilita a tentativa de fuga a essas consequências o que, segundo o autor, será uma desvantagem deste tipo de avaliação.

Também o avaliador pode ser avaliado por um subordinado, que será a pessoa adequada para dizer se o seu superior tem competências a nível da comunicação e se

sabe delegar funções (Magalhães, 2014). Braga (2014) refere ainda que este tipo de avaliação, denominada por avaliação hierárquica ascendente, será pouco praticada pelas organizações, uma vez que limita relativamente a perceção da sua fiabilidade. Tal parece estar associado ao receio que os gestores têm de lhes questionarem a conduta e de lhes ver ser retirado o poder. Com esta metodologia, é possível aos colaboradores ter noção do desempenho de quem os lidera e as suas opiniões são, por sua vez, necessárias e válidas aos superiores para procederem à gestão do desempenho dos seus subordinados. A desvantagem de uma avaliação hierárquica ascendente recai na sua inadequação à nossa cultura.

Numa avaliação efetuada pelos pares, de acordo com Magalhães (2014), ela é realizada recorrendo a formulários que depois serão compilados para que o superior possa utilizar a informação e a debater com o avaliado.

Já a avaliação pela equipa é controversa. Esta é realizada pelo departamento de recursos humanos, que tem um conhecimento distante do desempenho dos colaboradores, sendo centrada na qualidade da equipa em detrimento do desempenho individual.

Uma gestão de qualidade recorre, não só da avaliação daqueles que internamente pertencem à organização, mas, também, da avaliação que os clientes dos serviços realizam. O método 360º permite uma avaliação mais completa. Neste método, qualquer colaborador é, simultaneamente, avaliado e avaliador, baseando-se no anonimato e sem qualquer interação entre os intervenientes. No entanto, é um método que exige uma grande preparação por parte de todos os participantes. Caso contrário, poderá avaliar com rigidez e resultar em avaliações conflituosas (Magalhães, 2014). Para Domingues (2008), este é um método mais disciplinado, que contribui para a melhoria do desempenho de todos.

Uma avaliação pelo método 360º faculta o recurso e a utilização de informação que, de outro modo, permanecia intangível. Tal é interpretado como vantajoso. Além disso, os pares são aqueles que maior interação tem com o colaborador avaliado, dado a sua proximidade. Logo, serão quem se encontra numa posição única e favorável para o observarem nas interações com colegas, superiores e subordinados.

Todavia, parece ser evidente a desvantagem deste método. A proximidade e empatia entre colegas, tal como a situação oposta, podem interferir com a avaliação, inflacionando-a ou deflacionando-a, respetivamente (Latham e Wexley, 1981 citado por

Braga, 2014). Em acréscimo, além de implicar dispêndio de tempo, também acarreta, segundo Domingues (2008), custos elevados.

Não obstante, a ideia base de uma avaliação de 360° é a possibilidade de que o avaliado passa a ter informação, de diferentes perspectivas, do seu próprio desempenho. Tal, facilita-lhe uma noção mais precisa do impacto da sua função, ao mesmo tempo que lhe possibilita identificar no que deve melhorar (Braga, 2014).

Nenhum dos procedimentos de AD é passível de se considerar como irrepreensível. Todos têm vantagens e desvantagens. Assim, o ideal será implementar um processo misto, composto por diferentes formas de avaliação e adequado ao contexto da organização (Magalhães, 2014). Nesse sentido, e considerando Bohlander et al. (2003), Caetano e Vala (2002), Chiavenato (2004) e Bilhim (2006), apresentam-se os seguintes métodos para a AD.

O método dos Incidentes críticos, baseia-se no registo de informações referentes a desempenhos extremos, ou seja, muito bons ou muito fracos, que vão ocorrendo ao longo do ciclo avaliativo. Enquanto que o método da escala de escolha forçada consiste numa exposição dos comportamentos, positivos e negativos, vendo-se o avaliador impelido a escolher aqueles que melhor caracterizam o desempenho desse colaborador. Esta última metodologia não requer grande preparação prévia a quem avalia e, ao evitar o *efeito halo*, revela-se fiável e imparcial. É, contudo, de acordo com Magalhães (2014), complexa e morosa.

No método das escalas ancoradas em comportamento, o colaborador dispõe de um quadro de referências comuns para os avaliadores, fazendo com que seja menor o risco de existirem avaliadores com diferentes desempenhos e, no método das escalas de classificação gráfica, o colaborador é avaliado por uma escala, composta por vários parâmetros que devem ser individualmente graduados (Magalhães, 2014).

No método da ordenação simples, este consiste em fazer a comparação entre o desempenho de todos os avaliados e, posteriormente, ordena-los de modo decrescente, consoante os resultados (Magalhães, 2014).

Um dos métodos mais completos de avaliação é a pesquisa de campo, embora seja algo moroso e dispendioso. Este método recorre a entrevistas de uma pessoa especializada com o superior direto do colaborador, nas quais se avalia o desempenho e ponderam as suas causas e motivos. Magalhães (2014) considera que este método

possibilita a planificação da ação para solucionar os problemas e para a melhoria imediata do colaborador.

Um outro método também muito praticado é a checklist comportamental. Este consiste em elaborar um conjunto de afirmações relacionadas ao posto de trabalho do colaborador, pontuando o seu desempenho de acordo com as mesmas. No final, serão somadas as pontuações por forma a dar uma classificação.

O *balanced scorecard*, por seu lado, é um método centrado nos clientes, incluindo as suas opiniões na avaliação do colaborador (Magalhães, 2014).

O método da gestão por objetivos tem como ponto de partida os resultados do desempenho do colaborador que, posteriormente, são comparados com os objetivos previamente determinados. Na prática, traduz o contributo que o colaborador tem para o êxito organizacional. Este método, desenvolvido em 1954 por Drucker, citado por Magalhães (2014), tem vindo a ser implementado pelas organizações, sendo um dos instrumentos de medida amplamente utilizado. Compõe-se de quatro etapas: formulação de objetivos, planificação da ação, autocontrolo e verificações periódicas.

Para que o sistema de AD seja compreendido e aceite é essencial que os colaboradores percebam os objetivos a atingir e as funções a desempenhar, a par com o conhecimento do funcionamento da organização, bem como os pontos fracos que precisam de melhorar se já tiverem sido alvo de uma AD. Por outro lado, também é de grande pertinência referir a relação entre avaliado e avaliador e a comunicação entre ambos para o sucesso deste sistema (Magalhães, 2014).

2.5. O Sistema de Recompensas

Uma relação laboral, durante um determinado espaço de tempo, implica convergência entre os interesses das duas partes: colaboradores e organização. A esta, importa agrupar colaboradores que evidenciem determinadas características base para a concretização dos objetivos. Aos colaboradores, para além dos aspetos tangíveis e intangíveis, são as compensações que a organização lhes pode dar, com intuito de os manter empenhados, que interessa.

Segundo a opinião de Ivancevich (2008), citado por Fernandes (2011), uma das funções de maior relevância da gestão de recursos humanos e, do ponto de vista da organização, é a compensação. É ela que permite atrair e reter colaboradores, promover

a sua motivação para se envolver na cultura da organização e desenvolver com empenho e eficácia as suas funções.

Camara (1997) denomina o conjunto de compensações como sistema de recompensas. Esse sistema baseia-se em compensações (materiais ou não) aos colaboradores, em conformidade com três aspetos: o seu desempenho, a sua identificação com valores e princípios da organização, bem como com o seu contributo para o desenvolvimento da mesma.

É sabido que uma produtividade elevada existe como consequência de colaboradores motivados, e uma motivação sustentada só é possível em paralelo com uma gestão apropriada dos fatores de satisfação (Camara et al., 2007). Tal, implica que um sistema de recompensas deve ter como sustentação a recompensa adaptada à realidade da organização e às expectativas dos colaboradores.

É a AD que permite adequar os desempenhos, comportamentais e profissionais, recorrendo a diferentes recompensas. Para Associates (2005), incluir um sistema de recompensas na estratégia das organizações do Terceiro Setor torna-se crucial.

Camara (1997) refere que, frequentemente, as recompensas materiais resolvem a insatisfação e desmotivação. Contudo, tal traduz-se numa resolução no imediato e não a longo prazo, ou seja, o problema, embora protelado, mantém-se. Para Fernandes (2011), são as compensações imateriais (não financeiras) que têm uma interferência direta na motivação, produtividade e satisfação dos colaboradores, já que envolvem contextos favoráveis à melhoria da autoestima.

Uma vez que as pessoas tendem a realizar funções e a procurar emprego passível de permitir desenvolvimento nas áreas pessoal e profissional, podemos interpretar que as OSFL oferecem essencialmente motivações intrínsecas aos seus colaboradores. No entanto, estes não apresentam carências discrepantes dos seus pares nos outros setores, simplesmente crescem com necessidades não monetárias, ficando, de acordo com Ridder e McCandless (2010), mais propensos a compensações imateriais.

Os autores evidenciam, ainda, que os colaboradores das OSFL aceitam um salário inferior ao praticado nos outros setores pois valorizam mais os benefícios pessoais, que podem ter como retorno, pelo facto de desenvolverem tarefas que ajudem as pessoas. Não obstante, Hallock (2000) realça que estas organizações exigem colaboradores motivados e, para tal, de modo a manter a motivação intrínseca, é elementar uma equidade salarial.

Capítulo 3. Motivação

[...] “todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinónimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação.”

Silva (2007)

3.1. Definição

Segundo Lemos (2015), a motivação será aquilo que nos conduz a uma participação ativa, de forma dinâmica, sendo múltiplos os fatores que a influenciam, nomeadamente impulsos, carências, convicções, expectativas, receios, objetivos e interesses. Smith (1993), refere que cada pessoa tem as suas próprias expectativas e crenças, no que concerne ao trabalho, sendo essas os principais motivadores de realização. Uma vez que o comportamento humano é, como salientado por Chiavenato (2006) e por Neves (1998), complexo, encontra-se sujeito a questões internas e externas ao indivíduo, podendo a motivação ser diferente de pessoa para pessoa, ou seja, individual e particular. Camara et al. (2013) simplificam o conceito de motivação, resumindo-o como uma razão para agir.

3.2. Motivação versus Satisfação

Cunha et al. (2014) distinguem os conceitos de motivação e satisfação expondo que, o primeiro está relacionado ao desenvolvimento de comportamentos para alcançar algo, enquanto o segundo se refere à avaliação do que se tentou atingir. Neste sentido, os mesmos autores, salientam que a satisfação está associada a recompensas extrínsecas ao indivíduo e efémeras a nível temporal, como é o caso das recompensas materiais. Já a motivação, está relacionada a recompensas intrínsecas, que tendem a permanecer ao longo do tempo e que são estimuladas pela execução do próprio trabalho como, por exemplo, o reconhecimento no trabalho realizado (Mendonça, 2017).

3.3. Teorias da Motivação

Para Myres (1986), citado por Reis (2015), temos propensão para tentar compreender o que condiciona o nosso comportamento, ou seja, que motivações se encontram na base do ato de um ser humano. Ao longo dos anos, e de acordo com a literatura, o assunto fomentou o aparecimento de uma diversidade de teorias, sendo as mesmas divididas em dois grupos: as teorias de conteúdo organizacionais e as teorias de processo (Armstrong, 2006 citado por Reis, 2015). As primeiras sustentam que a motivação está relacionada com a satisfação de necessidades e que é em função disso que o indivíduo atua; aliás, de acordo com Armstrong (2006), aqueles que defendem as teorias de conteúdo referem que a não satisfação de uma necessidade resulta em tensão e desequilíbrio, só recuperado quando a mesma for satisfeita. Estas teorias têm como preocupação as necessidades e motivos que afetam a motivação humana (Rainey, 2009 citado por Reis, 2015). Neste grupo, poderemos englobar a teoria da hierarquia das necessidades (Maslow), a teoria da realização (McClelland), a teoria dos dois fatores (Herzberg), a teoria ERG (Clayton Alderfer), a teoria dos sistemas (Katz e Kahn), a teoria X e Y (McGregor) e a teoria das funções de Hackman e Oldham (Cristina, 2012; Amorim, 2015; Reis, 2015).

No que concerne às teorias de processo, e de acordo com Rainey (2009), estas interessam-se pelos processos psicológicos e comportamentais, que estão na raiz da motivação, ponderadas por expectativas, objetivos e perceção de equidade. Para Pérez-Ramos (1990), se a pessoa compreendesse que o seu desempenho influencia a concretização das suas próprias metas, o seu esforço seria superior.

São as teorias de processo aquelas que ajudam os gestores a antever o comportamento dos seus colaboradores, permitindo-lhes influenciá-lo com o intuito de, como consequência à satisfação do seu colaborador, atingir maior sucesso organizacional (Cristina, 2012). Deste grupo fazem parte a teoria da expectativa (Vroom), a teoria da definição de objetivos (Locke Latham), a

teoria da equidade (Stacey Adams), a teoria multifatorial (Porter e Lawler), a teoria da modificação de comportamento organizacional (Luthans e Kreitner) e a teoria de Skinner (Cristina, 2012; Amorim, 2015; Reis, 2015; Mendonça, 2017).

3.3.1. Teorias da Motivação de Conteúdo

Teoria de Maslow

Maslow defendia que o Homem tende a satisfazer as suas necessidades de modo a atingir a autorrealização plena. O autor hierarquiza as necessidades em cinco níveis (Pirâmide de Maslow). Na sua base, e como justificação para a sobrevivência, seriam consideradas as necessidades fisiológicas, básicas ao ser humano enquanto ser biológico - é o caso da alimentação e do descanso, considerando ainda o conforto físico e flexibilidade de horários, entre outras (Amorim, 2015). Seguir-se-iam as necessidades de segurança, associadas à necessidade de proteção e estabilidade. Num terceiro nível, as necessidades sociais, realçariam a busca pelo sentido de pertença, pela harmonia da relação humana e bom ambiente (Amorim, 2015). O nível superior relacionar-se-ia com as necessidades de estima, englobando aqui o reconhecimento das competências por parte dos outros e o autorreconhecimento. Consequentemente a esse reconhecimento, a promoção e evolução de carreira (Amorim, 2015). Por fim, no topo, as necessidades de autorrealização. Dizem respeito ao próprio potencial, aos desafios no emprego, a fazer o que se gosta, e a conseguir atingir o desejado.

Maslow (1970) divide os cinco níveis em primárias e secundárias; definindo como necessidades primárias os dois primeiros níveis da base da pirâmide e os restantes, uma vez que surgem depois das primeiras serem razoavelmente satisfeitas, como necessidades secundárias (Amorim, 2015). Segundo Maslow, nenhuma necessidade, independentemente do nível, é inteiramente satisfeita; as necessidades são individuais, logo diferem de pessoa para pessoa. Em 1959, Alderfer refere que a progressão entre os níveis não será rígida sendo possível, ao mesmo indivíduo, sentir-se simultaneamente motivado por necessidades de níveis distintos (Moreira, 2013).

Hesketh e Costa (1980), explicam a pirâmide de Maslow referindo, como exemplo, o facto de uma pessoa com uma determinada necessidade tender a satisfazê-la e, logo de seguida, uma outra necessidade superior surgir (e assim sucessivamente). Realçam, ainda, que não existe obrigatoriedade nesta situação. Na prática, nem todos atingem o topo da pirâmide e, uma vez não conseguindo satisfazer as necessidades básicas, sentem-se insatisfeitos e desmotivados pois permanecem retidos nos níveis baixos da pirâmide (Ramos, 2007, citado por Silva et al., 2017).

Teoria de Herzberg

Em 1968, Herzberg baseia a teoria dos dois fatores no ambiente externo e no trabalho, defendendo que a motivação depende de fatores higiênicos e de fatores motivadores (Gomes, 2017). Enquanto que para Maslow a motivação é um produto quer das recompensas externas quer das internas, para Herzberg, para resultar em motivação, a recompensa terá que ser interna. Na sua teoria, assume que um mesmo indivíduo apresenta dois grupos independentes de necessidades: as necessidades de higiene (determinadoras na insatisfação dos funcionários) e as necessidades de motivação (determinadoras da satisfação dos funcionários).

A Teoria de Herzberg pretende realçar a diferença entre os fatores de motivação e satisfação e os fatores de insatisfação. Segundo o autor, os fatores motivacionais serão intrínsecos ao trabalho, agrupando aqui a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e o desenvolvimento pessoal. Em contrapartida, os fatores de insatisfação serão extrínsecos e englobam a política e administração da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o estatuto e a segurança (Teixeira, 1998, citado por Amorim, 2015). A melhoria dos fatores extrínsecos não garante imperiosamente os níveis de satisfação, mas o seu declínio culminará em insatisfação e esta terá consequências negativas no desempenho do indivíduo (Amorim, 2015).

Embora admita o contributo desta teoria, Bilhim (2006) faz as suas críticas, frisando que os conceitos satisfação e desempenho não são sinónimos (Amorim, 2015). Pode-se ainda avançar, de acordo com Herzberg, que o contrário de satisfação é a não-satisfação e o oposto da insatisfação é nenhuma satisfação (Moreira, 2013).

Teoria de McClelland

A teoria dos Motivos afiança quer causas conscientes quer inconscientes para a motivação, defendendo a existência de três tipos de necessidades: as de realização, as de poder e as de afiliação. De acordo com Coradi (1985), as necessidades de realização assentam nas aspirações e ambições imediatas do indivíduo, já as necessidades seguintes, embora facilmente percecionadas por terceiros, serão de menor evidência para os próprios. No que concerne às necessidades de poder, Senge (2004), realçam a existência antagónica de poderes. Por um lado, teremos o poder negativo, que se refere à tentativa de influenciar e submeter o outro e, opostamente, o poder positivo, que estará associado à procura de comportamentos persuasivos e inspiradores.

Teoria ERG

Segundo Arnolds e Boshoff (2011), a Teoria de Maslow expõe três grupos de necessidades essenciais, e que se encontram na base da motivação humana. De acordo com Bilhim (2006), cada um de nós quer satisfazer a sua necessidade de existência (na qual o autor agrupa as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow), de relacionamento (onde inclui os desejos, necessidades sociais e a parte externa da autoestima) e de crescimento, que abarca o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, autoestima e autorrealização.

Teoria dos Sistemas

Rocha (2010) refere que a presença de diversos fatores que influenciam a motivação. Fatores esses que combinariam valores e desejos pessoais com o sistema de recompensa e controlo individuais. Para eles, os fatores em causa seriam a obediência à lei, a satisfação instrumental, a auto-expansão e a internacionalização.

Teoria X e Y

Reis (2015) indica que a motivação deveria ser vista por duas visões antagónicas: a negativa e a positiva. A primeira, marcada pela Teoria X, defenderia a crença dos gestores de que os funcionários não gostam do trabalho existindo, portanto, a obrigatoriedade de os coagir. Em oposição, na Teoria Y, os gestores teriam como base que os seus funcionários encarariam com naturalidade o trabalho, de modo similar a situações de descanso, de lazer ou criatividade, procurando cumprir as suas responsabilidades.

Teoria das Características das Funções

Borkowski (2009) veio defender que o comportamento humano é influenciado, também, pelas características da função que o indivíduo desempenha. O autor destaca cinco características do trabalho que contribuem para que uma função originasse motivação: Identidade (relacionada à perseverança na realização da tarefa, por forma a atingir um objetivo visível), Variedade (associada ao emprego das capacidades e aptidões da pessoa), Significado (relacionado ao impacto que o trabalho tem na vida dos outros), Feedback (alusivo ao desempenho individual), e Autonomia (relativa à liberdade e independência próprias ao trabalho).

3.3.2. Teorias da Motivação de Processos Gerais

Teoria da Modificação de Comportamento Organizacional

Segundo Lima (2014), a teoria de Luthans e Kreitner estuda o modo como o indivíduo age. Cunha et al. (2014) referem que esta teoria defende que comportamentos inicialmente casuais tenderão a tornar-se frequentes como consequência do reforço (Mendonça, 2017). Assim, é passível de interpretar que, tal como nos realça, são os fatores ambientais externos ao indivíduo que o impulsiona a agir (Mendonça, 2017).

Teoria da Equidade

A teoria de Stacy Adams realça a pertinência da perceção que cada pessoa, individualmente, tem do sentido de justiça, relativamente a situações laborais, fazendo o paralelismo entre o seu desempenho e os benefícios correspondentes com situações análogas de colegas. De acordo com Chiavenato (2000), a teoria baseia-se na permanente comparação do seu empenho e recompensa com o esforço e benefício dos outros.

Teoria da Definição de Objetivos

Amorim (2015) defende que as pessoas precisam de estabelecer objetivos claros e ter diretrizes bem definidas, sendo essa a causa essencial da sua motivação para o trabalho. Destaca como de maior eficácia os objetivos que sejam específicos, mensuráveis, exigentes, mas passíveis de alcançar, realistas embora com um certo grau de dificuldade, e com prazos definidos. Uma outra questão, realçada pela teoria, é o facto de um indivíduo revelar um melhor desempenho se o seu superior lhe fornecer *feedback* sobre o mesmo. Nesta teoria segundo Reis (2015) é realçada a tendência que o ser humano tem para efetivar um compromisso maior quando participa na definição de objetivos, chegando mesmo a aceitar objetivos de maior dificuldade dessa forma do que se lhe fossem atribuídos pelo superior.

Teoria das Expetativas de Vroom

Esta teoria vem estabelecer que as expectativas de sucesso são a base para motivar e impelir um indivíduo a esforçar-se. Para Amorim (2015), a produtividade dependeria da ambição para alcançar objetivos pessoais, da perceção que a pessoa teria entre o que é atingir objetivos e a sua produtividade, e a sua capacidade para influenciar o seu próprio grau de produtividade à medida que confia ser possível influenciá-lo. Tal como Lunenburg (2011) salienta, o ser humano teria a convicção de existir relação direta entre esforço e recompensa pelo mesmo.

Teoria de Skinner

Esta teoria realça a recompensa e a punição como motivadoras do comportamento, baseadas num sistema de estímulo-resposta automático (Ivancevich, 2007). De acordo com Lindner (1998), seria função do gestor proceder ao reforço positivo de comportamentos que culminariam em resultados positivos, mas também proceder a reforço negativo em casos inversos. Desse modo, seria expectável que os comportamentos reforçados positivamente resultariam em repetição, enquanto os outros tenderiam a desaparecer.

Teoria Multifatorial

Para Reis (2015) a satisfação no trabalho depende de recompensas, intrínsecas e extrínsecas; defendendo quatro variáveis que influenciariam a motivação: o esforço, o desempenho (consequente a esse esforço), as recompensas e a satisfação. Esta última, seria o resultado dos anteriores não esquecendo o papel da equidade na atribuição das recompensas e a sua influência no nível de satisfação de cada um.

Fatores Higiénicos e Fatores Motivadores

Em 1968, Herzberg baseou a sua teoria (teoria dos dois fatores) no ambiente externo e no trabalho, defendendo que a motivação depende de fatores higiénicos e de fatores motivadores. De acordo com o autor, os primeiros estariam associados às condições que envolvem as pessoas no trabalho nomeadamente, salário, benefícios sociais, condições de trabalho, relação entre colaboradores e direção, tipo de supervisão e política da empresa, entre outras. Enquanto isso, os fatores motivadores relacionar-se-iam ao conteúdo do cargo e tarefas inerentes, liberdade de decisão, oportunidade de promoção e enriquecimento do cargo, entre outras (Gomes, 2017).

Embora seja prática das empresas recorrer aos fatores higiénicos para motivar os seus colaboradores, os mesmos são muito limitados relativamente ao seu papel influenciador de comportamentos. Na realidade, se forem bons, unicamente evitam a insatisfação e se forem insuficientes, resultam em insatisfação. No que concerne aos fatores motivadores, existe maior estabilidade no efeito de satisfação e, conseqüentemente, aumento da produtividade em níveis de excelência. A existência de bons fatores motivadores resulta no aumento da satisfação e a existência de fatores precários origina ausência de satisfação (Gomes, 2017).

Motivação Intrínseca e Extrínseca

Segundo Huertas (2001), a motivação tem a sua origem em fatores internos (afetivos e emocionais). No entanto, os mecanismos psicológicos que movem os indivíduos são pessoais e, como tal, diferem de pessoa para pessoa. Bergamini (2013) partilha dessa opinião, definindo a motivação como intrínseca, e sustentando a sua ideia ao referir que o impulso para atuar de modo motivado não surge de fora, mas sim de dentro da própria pessoa. Nesse sentido, criar motivação será um ato individual, único e intransmissível. Tal impele-nos a perguntar se, realmente, existe algo que uma organização possa fazer para motivar os seus colaboradores. De acordo com o autor, existe. O mesmo refere que é possível criar condições, dotando esses colaboradores de estratégias que lhes permitam automotivação. Nesse sentido, e segundo Hampton (1991), a organização deve saber as circunstâncias que permitem motivar os seus recursos humanos para que desenvolvam as suas funções.

Esta autor conduz-nos à necessidade de discriminar os conceitos de motivação extrínseca ou económica e de motivação intrínseca e não económica. De acordo com Mozes et al. (2011) e com Lee e Wilkins (2011), a primeira teria em conta o salário e a progressão na carreira, bem como bonificações que incentivassem o desempenho; enquanto a segunda se reportaria a valores individuais, autonomia, desejo de justiça ou interesse em atingir um propósito comum. Esta, a motivação intrínseca, defendia que o colaborador basearia o seu desempenho, a sua ação, no prazer de desenvolver a atividade. E, opostamente, na motivação extrínseca, o intuito seria alcançar uma recompensa palpável, consequente ao desempenho, ou de modo a acautelar uma penalização (Deci e Ryan, 2008).

O antagonismo entre as duas motivações, intrínseca e extrínseca, foi, de acordo com Armstrong (2006), popularizado por (Herzberg et al., 1957 citado em Reis, 2015). Pozo e Gómez-Crespo (2009), realçam a motivação intrínseca como aquela que impulsiona a pessoa a executar a tarefa, conferindo-lhe significado com intuito de realização pessoal. O conceito será, pois, defendido por Ryan e Deci (2000), para quem a motivação intrínseca teria como base atuar pelo simples facto das tarefas lhe serem apazíveis, e tendo como recompensa a sua própria participação nas mesmas.

Os defensores desta motivação realçam a necessidade que o indivíduo tem de se sentir competente, ideia conceptualizada como autorrealização e, sustentada por Maslow (1954), como uma necessidade que a pessoa tem para realizar as suas potencialidades (Reis, 2015). Já a motivação extrínseca, para Ryan e Deci (2000), implica realizar uma atividade a fim de conquistar um resultado externo, como seria o caso de receber um prémio.

Pozo e Gómez-Crespo (2009) alegam ainda que o intento do indivíduo, motivado extrinsecamente, poderá ser a obtenção de recompensas materiais ou sociais externas, reconhecimento ou para demonstrar competências. Vallerand (2004), citado em Reis (2015), sugeria também, como exemplo deste tipo de motivação, o intuito de evitar uma punição.

Para Van Den Broek et al. (2008), a Teoria da Autodeterminação revela-se de extrema pertinência no estudo destas motivações (intrínseca e extrínseca), avançando com uma conceção distinta no que respeita à interação entre elas. Esta teoria chega mesmo a destacar que existem diversos tipos de motivação extrínseca, ideia baseada no facto desta motivação variar consoante a regulação do comportamento individual. Segundo estes autores, uma maior internalização do motivo de um comportamento implicará que esse indivíduo seja mais autonomamente motivado para realizar uma tarefa.

De acordo com Ryan e Deci (2000), esta teoria tem como pensamento basilar a possível variação na autonomia relativa das motivações extrínsecas e, conseqüentemente, provocar o controlo externo e autorregulação. Assim, o comportamento que é motivado por fatores extrínsecos passa a ser compreendido como passível de alterar no seu grau de autonomia.

Num dos extremos, desta graduação, encontramos a Amotivação estando o extremo oposto representado pela motivação intrínseca. Na primeira, segundo os autores referidos, não existe sentido de causalidade pessoal nem qualquer intenção de agir diferenciando-se assim, de acordo com Gagné e Deci (2005), da motivação exatamente por esta implicar intencionalidade.

Segundo Gagné e Deci (2005), a ideia principal da teoria da Autodeterminação é a diferenciação das motivações autónoma e controlada, defendendo que adotar essa dicotomia revela, no que respeita ao bem-estar e ao desempenho, benefícios. Para estes autores, a motivação controlada implica atuar com a noção de ter de se estar comprometido à ação, sendo composta pela Regulação Externa e pela Motivação Introjetada. Já a motivação autónoma sugere um sentido de vontade, existindo escolha na intenção de atuar, encontrando-se nesta as motivações intrínsecas e extrínsecas mais internas.

No que respeita à regulação externa, Ryan e Deci (2000) referem que esta é claramente a ideia de motivação extrínseca, na qual os comportamentos são desencadeados com o objetivo de alcançar recompensas externas. Relativamente à introjeção, existe uma regulação por autoestima seja por melhoria do ego, orgulho ou até com intuito de se precaver de ansiedade, culpa ou vergonha.

É imperioso compreender, entre fatores intrínsecos e extrínsecos, para onde pende a maior relevância, ou se algum invalida o outro ou, pelo contrário, existe equilíbrio entre eles (Reis, 2015). De acordo com a investigação de Reis (2009), sabemos que as recompensas têm impacto positivo na motivação do indivíduo e na melhoria do seu desempenho, mas embora o colaborador o reconheça, tal não engrandece o prazer que pode obter durante a realização da tarefa. Em suma, a motivação intrínseca não aumenta com recompensas extrínsecas.

3.4. Motivação e Avaliação de Desempenho

Estes são dois conceitos que, dentro das organizações, têm vindo a ter um papel preponderante. Tal deve-se à sua característica enquanto meios potenciadores de desenvolvimento e competitividade (Reis, 2015). Da adequada implementação da avaliação de desempenho, incluindo a sua compreensão por parte dos colaboradores, poderá advir um acréscimo na motivação dos mesmos e, conseqüentemente, uma maior competitividade dessa organização no mercado. No entanto, o oposto também é passível de ocorrer. Se os colaboradores não a identificarem como justa, esta ferramenta poderá resultar em desconfiança, contribuindo, até, não para a união, mas para uma rivalidade entre pares (Araújo, 2007).

Seguindo esta linha de pensamento, é relevante ponderar se todos os colaboradores serão motivados por este sistema, já que o mesmo recorre, maioritariamente, a recompensas extrínsecas por forma a induzir comportamentos competitivos (Reis, 2015).

De acordo com Oh e Lewis (2009), este sistema poderá mesmo ser ineficaz se considerarmos os colaboradores motivados intrinsecamente. Assim, parece pertinente ter real noção se estes sistemas conseguem impulsionar a motivação, tanto em colaboradores motivados extrinsecamente como em colaboradores motivados intrinsecamente. Aliás, a avaliação de desempenho apenas será uma ferramenta incentivadora de bons desempenhos se for eficaz para os colaboradores. Num estudo dos mesmos autores, identifica-se pouca relevância na avaliação de desempenho como forma de motivar colaboradores que já são motivados intrinsecamente. Paralelamente, um estudo de Deci et al. (1999), permite-nos concluir que existe tendência para que as recompensas palpáveis atuem negativamente sobre as motivações intrínsecas.

3.5. Motivações Intrínsecas e Extrínsecas nas OSFL

As organizações do Terceiro Setor, à semelhança das suas congéneres nos restantes setores, requerem recursos financeiros, materiais e de recursos humanos. Mas, embora pareça não existir distinção entre elas, é exatamente neste ponto que se diferenciam. As OSFL dependem frequentemente de voluntários, e estes, comparativamente a colaboradores, apresentam motivações muito distintas. Por outro lado, também temos de ter em atenção que os

colaboradores que se decidem por este setor têm normalmente motivações diferentes daqueles que atuam nos outros setores (Franco, Andrade, s/d).

No contexto português, a motivação no Terceiro Setor parece estar longe das razões económicas. Frequentemente abaixo dos outros setores, estes colaboradores mantêm-se nas OSFL por inexistência de alternativa de emprego ou porque as suas motivações se prendem com a causa da organização, ou com questões como a informalidade, fraca estrutura hierárquica e autonomia no desempenho das funções (Franco, Andrade, s/d).

Segundo Leete (2000), múltiplos estudos têm suportado a ideia de colaboradores com motivação intrínseca permitirem, nas OSFL, atingir objetivos organizacionais de forma mais plena. Estes evidenciam um forte compromisso com a filosofia da organização onde trabalham sendo que, de acordo com Schepers et al. (2005), têm maior interesse em satisfazer as necessidades públicas que obter recompensas extrínsecas. Nesse sentido, e de acordo com Darrington e Howell (2011), é de realçar que, embora as recompensas financeiras sejam motivadoras no que respeita à maioria das funções, o Terceiro Setor português revela outra realidade. De facto, tal como Andrade e Franco (2007) citados por Duarte (2014) referem, estes são colaboradores cuja remuneração se encontra frequentemente abaixo da média, comparativamente aos restantes setores. O que, inevitavelmente, nos induz a concluir que a sua motivação não será a económica.

Um estudo motivacional dos colaboradores das IPSS do Porto, desenvolvido por Cristina (2012) tendo por base a Teoria da Autodeterminação, indica a motivação intrínseca como a principal nos seus colaboradores. Na realidade portuguesa, as motivações de maior relevância são aquelas em que existe identificação da tarefa com os valores pessoais e com uma noção mais interiorizada com o desafio da própria tarefa, em detrimento das motivações financeiras. No entanto, a mesma investigação permitiu ainda afirmar que esta motivação (intrínseca) embora sendo a mais valorizada pelos colaboradores da OSFL, no que respeita ao seu empenho e satisfação, não justifica a sua permanência na organização, sendo, a regulação externa (motivação extrínseca) aquela que o justifica.

Capítulo 4. Estudo Empírico

4.1. Objetivos e Metodologia

De acordo com Hill e Hill (2008, p. 19) *“Uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar.”* Consequentemente, esta é uma etapa importante deste estudo, pois é ela que, segundo Fortin (1999, p. 102) *“assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados da investigação.”*

Na introdução deste trabalho apresentou-se a seguinte questão de investigação:

“A avaliação de desempenho influencia a motivação dos colaboradores das IPSS do concelho da Trofa?”

Desta questão de investigação o apresentou-se os seguintes objetivos gerais:

- Contribuir para um melhor conhecimento e análise das motivações dos colaboradores das IPSS com práticas de AD, no concelho da Trofa;
- Contribuir para um melhor conhecimento e análise das motivações dos colaboradores das IPSS sem práticas de AD, no concelho da Trofa;
- Compreender se a AD é um fator motivador para os colaboradores das IPSS, no concelho da Trofa;
- Compreender se a própria IPSS é um fator de motivação para os colaboradores.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p. 15) “*A organização de uma investigação em torno de hipóteses constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor.*”

A partir da questão de investigação, formula-se as seguintes hipóteses:

H1: A avaliação de desempenho é uma ferramenta de motivação para os colaboradores das IPSS do concelho da Trofa.

H2: A avaliação de desempenho é uma ferramenta de motivação para os colaboradores das instituições com AD das IPSS do concelho da Trofa.

H3: A avaliação de desempenho é, na opinião dos colaboradores das instituições sem avaliação de desempenho, do concelho da Trofa, uma ferramenta de motivação.

Tendo em conta os objetivos deste estudo e a pouca informação no domínio dos sistemas de AD das IPSS em Portugal e em particular no concelho da Trofa, optou-se por uma metodologia quantitativa com o objetivo de criar uma base de informação que permita ultrapassar as deficiências existentes no domínio do registo estatístico.

Segundo Almeida e Freire (2000) citado por Seabra (2010, p.147) “*a investigação quantitativa pretende explicar, predizer e controlar os fenómenos, procurando regularidades e leis, através da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas*”. Seabra (2010, p.147) refere ainda que “*as características fundamentais dos métodos quantitativos são: a orientação para a quantificação e a causa dos fenómenos, a ausência de preocupação com a subjetividade, a utilização de métodos controlados, a objetividade procurada através de um distanciamento em relação aos dados (perspetiva de outsider), a orientação para a verificação, a natureza hipotético-dedutiva, a orientação para os resultados, a replicabilidade e possibilidade generalização, e a assunção da realidade como estática.*”

Para desenvolver este estudo, considerou-se como população todas as IPSS do concelho da Trofa, nove no total, que estavam inscritas na Base de Dados do Instituto da Segurança Social, em abril de 2019. Destas nove instituições, quatro são IPSS com sistema de AD e cinco são IPSS sem sistema de AD. Fez-se um primeiro contacto com a direção de cada uma das nove IPSS em meados de maio de 2019, onde se expos brevemente o estudo, apresentando os seus objetivos e a sua metodologia. Realçou-se a sua importância e apelou-se à colaboração de cada uma das instituições para a recolha de dados. Apenas uma IPSS sem sistema de AD não mostrou abertura para colaborar. Formalizou-se então o pedido de colaboração, por escrito, às respetivas direções das oito IPSS que aceitaram entrar no estudo. No entanto, sendo o tema algo “delicado”, todas as instituições preferiram o anonimato dos dados recolhidos.

O principal instrumento utilizado neste estudo para a recolha de dados foi o inquérito por questionário, com maioritariamente perguntas fechadas e algumas perguntas abertas. Hoz (1985, p. 58) citado por Vilelas (2009) afirma que “*Um inquérito por questionário é um instrumento para recolha de dados constituído por um conjunto mais ou menos amplo de perguntas e questões que se consideram relevantes de acordo com as características e dimensão do que se deseja observar.*”

4.2. Instrumento de Recolha de Dados

A construção do questionário resultou da reflexão proveniente das principais exposições teóricas apresentadas neste trabalho: o Terceiro Setor, a AD, a Motivação e as OSFL, em particular as IPSS, dos objetivos do estudo e da consulta de instrumentos semelhantes.

Foram desenvolvidos dois questionários, um questionário destinado às IPSS do concelho da Trofa já com um sistema de AD implementado (CAD, com avaliação de desempenho) e o outro questionário destinado às IPSS do concelho da Trofa que ainda não têm implementado um sistema de AD (SAD, sem avaliação de desempenho). Os primeiros questionários elaborados serviram de questionários “teste”, na medida que foram objeto de validação por parte de 6 colaboradores, três de IPSS CAD e três de IPSS SAD, escolhidos aleatoriamente. Foram sugeridas alterações relativamente a opções de respostas, que levaram a uma melhoria do primeiro questionário. No que respeita ao conteúdo do mesmo, não foram feitas quaisquer sugestões.

Cada um dos dois questionários finais (ver Anexo A e Anexo B) é constituído por três partes. Nas partes 2 e 3 dos questionários e em algumas outras questões, foi adotado a resposta tipo *Likert*, numa escala de 1 a 5 e de 1 a 3, respetivamente, sendo que também se introduziu a resposta “sem opinião”.

A parte 1 dos questionários é constituída por 11 questões nas IPSS CAD, onde as 10 primeiras questões são as mesmas para as IPSS SAD. Esta parte visa caracterizar os colaboradores das referidas instituições, relativamente à: idade, género, nacionalidade, estado civil, nível de escolaridade, categoria profissional, número de anos de serviço na instituição, tipo de vínculo laboral e de contrato, salário mensal (bruto), e a última questão, apenas para os colaboradores das IPSS CAD, se já foi alvo de avaliação e se sim, quantas vezes foi avaliado.

A parte 2 do questionário para as IPSS CAD tem 6 questões, estas relacionadas com o sistema de AD que as respetivas instituições adotam e o desempenho dos colaboradores face a esse sistema de avaliação. Temos neste caso questões sobre: a periodicidade, a existência de ações de formação, o método de avaliação, os critérios de avaliação do desempenho, o grau de

concordância relativamente a 23 afirmações sobre o sistema de AD adotado na instituição (utilizando a escala de *Likert* de 1-Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente) e finalmente 3 afirmações sobre a opinião do colaborador em relação ao seu desempenho e aos resultados da sua avaliação (utilizando a escala de *Likert* onde 1-Foi abaixo do que esperava, 2- Foi dentro do que esperava e 3-Foi acima do que esperava).

A parte 2 do questionário para as IPSS SAD é constituída apenas por 13 afirmações, semelhantes às 13 primeiras afirmações das IPSS CAD da parte 2 questão 2.5, relativas a opinião dos colaboradores dessas instituições sobre uma possível introdução de um sistema de AD na sua instituição (utilizando a escala de 1-Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente).

A parte 3 dos dois questionários é constituída por 15 afirmações relacionadas com a motivação, quer do seu local de trabalho quer sobre a AD (utilizando a escala de 1-Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente).

4.3. Procedimentos

As direções das oito IPSS do concelho da Trofa aceitaram o pedido de colaboração via preenchimento de um questionário por parte de cada colaborador, questionário de natureza confidencial. Os questionários foram entregues a dezassete de junho de 2019 ao diretor técnico de cada instituição, que os distribuiu por todos os colaboradores, tendo ficado agendada a sua recolha para seis semanas depois.

De referir que se informou todas as instituições da inteira disponibilidade, por parte do investigador, para qualquer dúvida no preenchimento do questionário.

Na data prevista, recolheu-se os inquéritos preenchidos e agradeceu-se a todas as IPSS a colaboração na participação deste estudo.

Dos 193 questionários entregues, 109 para as IPSS CAD e 84 para as IPSS SAD, foram devolvidos 131 (68%) questionários preenchidos, 81 (75.3%) das IPSS CAD e 50 (60%) das IPSS SAD, constituindo assim a nossa amostra.

Destaca-se como principal dificuldade na obtenção dos dados o receio do colaborador ser criticado por outros colegas colaboradores ou penalizado pela instituição.

A análise estatística dos dados recolhidos e que são a base do nosso estudo empírico foi realizada utilizando o *software* estatístico R. Refere-se ainda que se utiliza o ponto final como separador decimal no estudo empírico para ser coerente com a notação do *software* R.

4.4. Breve Caracterização do Concelho da Trofa

O Concelho da Trofa foi criado na Assembleia da República, em 19 de novembro de 1998, através da Lei n.º 83/98 de 14 de dezembro. Para fins estatísticos e, devido a questões inerentes à localização geográfica (Distrito do Porto) e à sua identificação cultural, foi em 28 de janeiro de 2005 integrado na Região NUTS II – Norte e Sub-região NUTS III – Área Metropolitana do Porto, Distrito do Porto e Província Douro Litoral.

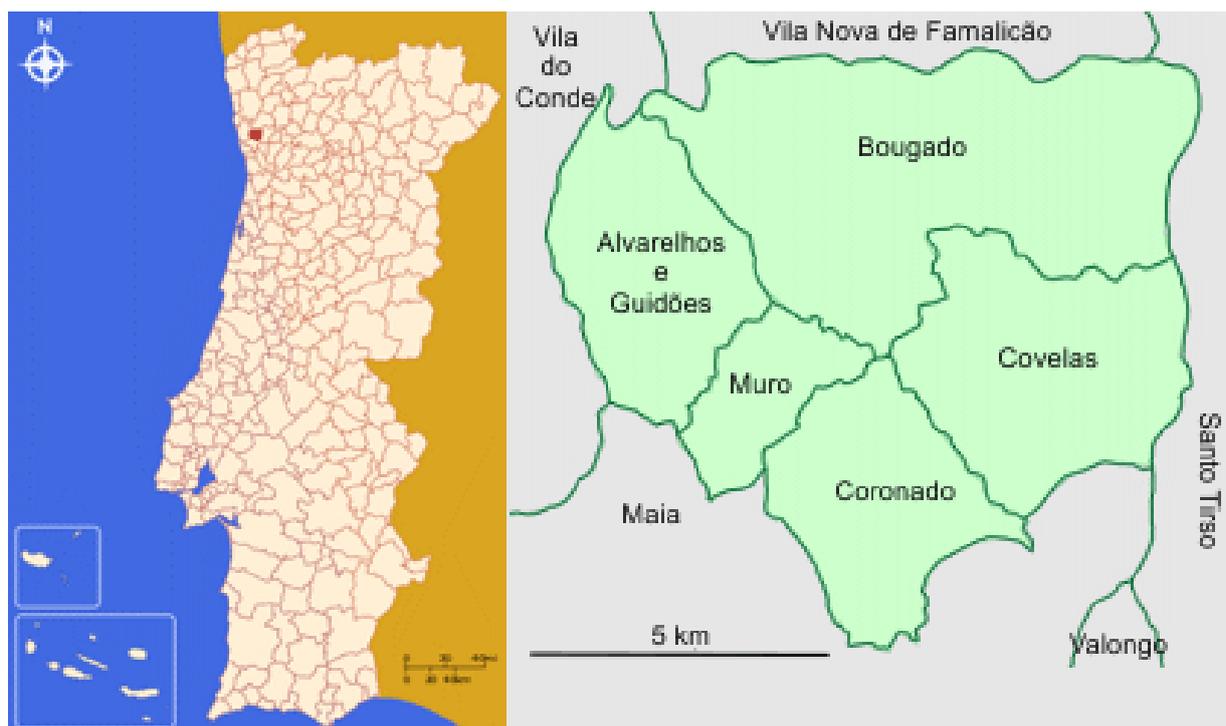


Figura 5: Mapa do concelho da Trofa, por freguesias.

(Fonte: <https://cheveuxcrepusfrun.blogspot.com/2019/02/trofa-mapa.html>)

Utilizando a Base de Dados Portugal Contemporâneo (PORDATA, Fonte INE) apresenta-se na Tabela 3 uma breve caracterização da população do concelho da Trofa para os anos de 2001, 2011 e 2018.

Possuindo uma área com cerca de 72 Km², o concelho da Trofa apresenta um número total de 38287 habitantes (ano de 2018), que se traduz numa densidade populacional na ordem dos 531.6 hab./km².

Atualmente o concelho da Trofa é constituído por cinco freguesias, nomeadamente, Alvarelhos e Guidões, Bougado (S. Martinho e Santiago), Coronado (S. Romão e S. Mamede), Covelas e Muro. Esta agregação de freguesias deve-se à Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro, que definiu a reorganização administrativa do território das freguesias em Portugal.

Tabela 3: Caracterização populacional do concelho da Trofa.

(Fonte: PORDATA - INE)

Caracterização do Município da Trofa	2001	2011	2018
População residente em milhares	37 646	39 022	38 287
Superfície em km2	72.5	72.0	72.0
Densidade populacional número médio de indivíduos por km2	519.2	541.8	531.6
Freguesias	8	8	5
Jovens (%) menos de 15 anos	7 284 (19.3%)	6 001 (15.4%)	5 000 (13.1%)
População em idade ativa (%) 15 aos 64 anos	26 572 (70.6%)	27 940 (71.6%)	26 571 (69.4%)
Idosos (%) 65 e mais anos	3 790 (10.1%)	5 081(13.0%)	6 717 (17.5%)
Índice de envelhecimento idosos por cada 100 jovens	52.0	84.7	127.7
Indivíduos em idade ativa por idoso	7.0	5.5	4.0
Nascimentos	435	338	317
Óbitos	240	165	319
População empregada (%) no setor primário	2.3	3.1	-
no setor secundário	62.0	26.5	-
no setor terciário	35.7	70.5	-

Demograficamente, o concelho apresentou um aumento populacional na ordem dos 3.7% entre 2001 e 2011. No entanto, entre 2011 e 2018, é perceptível um ligeiro decréscimo na ordem dos 2.02%. Pode-se ainda concluir que, entre 2011 e 2018, verifica-se um decréscimo no número de jovens em 2.6%, um decréscimo da população em idade ativa de 4.9%, um aumento do número de idosos de 32.2% e o índice de envelhecimento (o número de idosos por cada 100 jovens), aumentou em 50.8%. Estes números verificam a tendência expectável de um aumento da esperança média de vida e uma diminuição de nascimentos.

O concelho da Trofa está inserido numa sub-região (NUTS III) marcada por uma elevada densidade industrial. De acordo com os dados da Tabela 3, em 2011, a população empregada no setor secundário era de 26.5% e a população empregada no setor terciário era de 70.5%. No setor primário era registada uma pequena percentagem de pessoas que trabalhavam neste ramo (3.1%).

Embora a agricultura, pecuária e a silvicultura se revelem como as atividades do setor primário de maior relevância na economia do concelho, são cada vez mais consideradas como atividades e de subsistência para as famílias.

4.5. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

4.5.1. Caracterização dos Colaboradores das IPSS

Número de Colaboradores por Género e Instituição

Do total de colaboradores inquiridos, verifica-se uma grande predominância do género feminino, 94.7% (124), correspondendo apenas 5.3% (7) ao género masculino, conforme mostra a Tabela 4. Comparando separadamente o total de colaboradores, nas instituições SAD e CAD, não existem diferenças significativas em relação ao género, como se pode ver na Figura 6.

Tabela 4: Número e percentagem de colaboradores por género e instituição.

Género / Instituição	SAD	CAD	Total
Masculino	2 (4.0%)	5 (6.2%)	7 (5.3%)
Feminino	48 (96.0%)	76 (93.8%)	124 (94.7%)
Total	50 (38.2%)	81 (61.8%)	131 (100%)

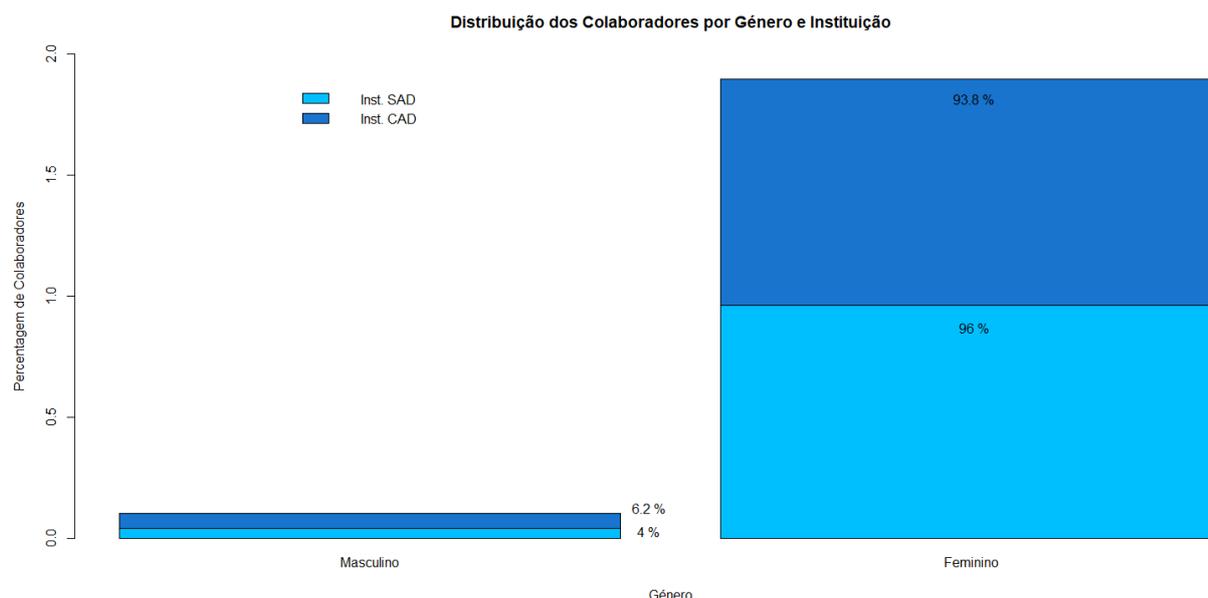


Figura 6: Representação gráfica da percentagem de colaboradores por género e instituição.

Número de Colaboradores por Idade e Instituição

Na Tabela 5 apresentam-se, respetivamente, o número e percentagem de colaboradores por intervalos de idades (em anos) e por instituição. Observa-se que, no concelho de Trofa, a idade dos colaboradores mais frequentemente observada encontra-se no intervalo entre os 40 a 50 anos, seguem-se os colaboradores com idades compreendidas entre os 30 a 40 anos e os colaboradores com idades compreendidas entre os 50 a 60 anos.

Por outro lado, verifica-se em menor número os colaboradores com idades compreendidas entre os 20 e 30 anos e entre os 60 a 70 anos. Relativamente às instituições SAD e CAD, verifica-se que as instituições SAD têm mais colaboradores com idades entre os 50 a 60 anos e menos colaboradores com idades entre os 20 e 30 anos, relativamente às instituições CAD, como se pode ver na Tabela 5 e na Figura 7.

Tabela 5: Número e percentagem de colaboradores por idade e instituição.

Idade / Instituição	SAD	CAD	Total
[20 - 30[8 (17.4%)	12 (14.8%)	20 (15.7%)
[30 - 40[11 (24.0%)	28 (34.6%)	39 (30.7%)
[40 - 50[15 (32.6%)	27 (33.3%)	42 (33.1%)
[50 - 60[10 (21.7%)	12 (14.8%)	22 (17.3%)
[60 - 70]	2 (4.3%)	2 (2.5%)	4 (3.2%)
Não Respostas	4	0	---
Total	46 (36.0%)	81 (64.0%)	127 (100%)

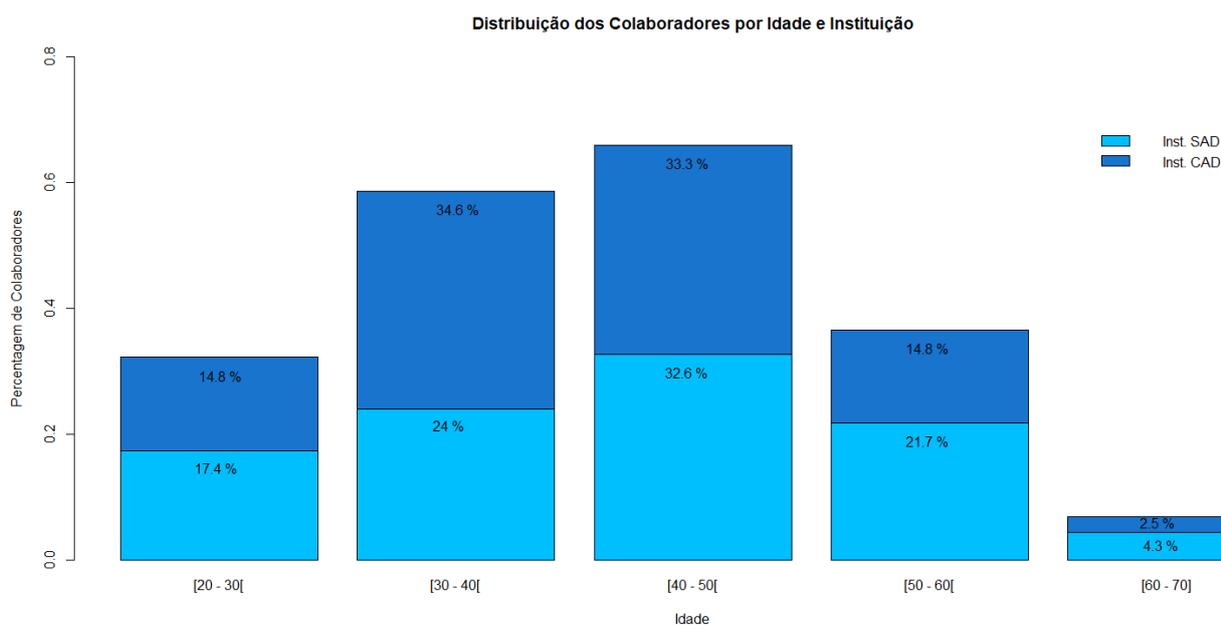


Figura 7: Representação gráfica da percentagem de colaboradores por idade e instituição.

Número de Colaboradores por Estado Civil e Instituição

Relativamente ao estado civil, a maioria dos colaboradores encontram-se na condição de casado(a)/união de facto, seguindo-se a condição de solteiro(a), divorciado/separado(a) e por último viúvo(a), como nos mostra a Tabela 6.

Tabela 6: Número e percentagem de colaboradores por estado civil e instituição.

Estado Civil / Instituição	SAD	CAD	Total
Casado(a)/União de facto	34 (69.4%)	53 (66.2%)	87 (67.5%)
Solteiro(a)	11 (22.4%)	20 (25.0%)	31 (24.0%)
Viúvo(a)	2 (4.1%)	2 (2.5%)	4 (3.0%)
Divorciado/Separado(a)	2 (4.1%)	5 (6.3%)	7 (5.5%)
Não Respostas	1	1	---
Total	49 (38.0%)	80 (62.0%)	129 (100%)

Número de Colaboradores por Nível de Escolaridade e Instituição

Na Tabela 7 apresentam-se, respetivamente, o número e percentagem de colaboradores por nível de escolaridade e instituição e, representam-se na Figura 8 apenas as percentagens. Pode-se constatar que a maioria dos colaboradores têm o nível de escolaridade Ensino Secundário (42%), sendo mais elevado nas instituições CAD (52%) do que nas instituições SAD (26%). No entanto, também se verifica que os níveis de escolaridade, Licenciatura (20.6%) e Mestrado (7.6%), estão entre as percentagens mais elevadas. Estes dados permitem concluir que aproximadamente 30% dos colaboradores das IPSS são indivíduos com uma formação superior.

Tabela 7: Número e percentagem de colaboradores por nível de escolaridade e instituição.

Nível Escolaridade / Instituição	SAD	CAD	Total
Até ao 1.º Ciclo	2 (4.0%)	1 (1.2%)	3 (2.3%)
2.º Ciclo	4 (8.0%)	4 (4.9%)	8 (6.1%)
3.º Ciclo	10 (20.0%)	8 (9.9%)	18 (13.8%)
Ensino Secundário	13 (26.0%)	42 (52.0%)	55 (42.0%)
Curso Profissional	4 (8.0%)	4 (4.9%)	8 (6.1%)
Bacharelato	1 (2.0%)	1 (1.2%)	2 (1.5%)
Licenciatura	12 (24.0%)	15 (18.5%)	27 (20.6%)
Mestrado	4 (8.0%)	6 (7.4%)	10 (7.6%)
Total	50 (38.2%)	81 (61.8%)	131 (100%)

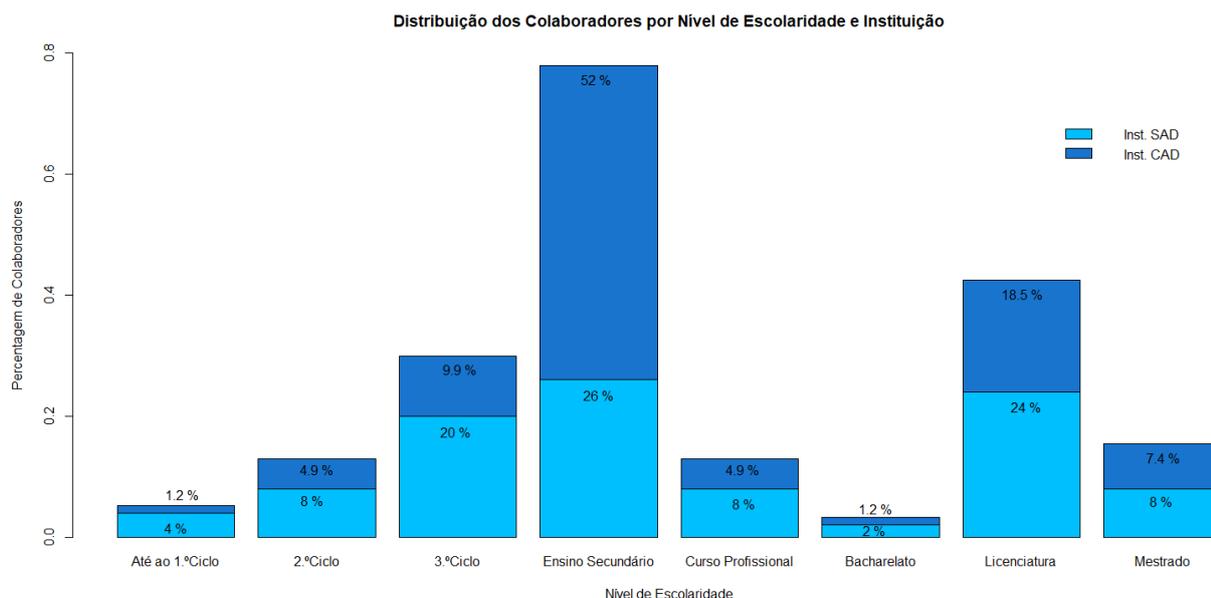


Figura 8: Representação gráfica da percentagem de colaboradores, por nível de escolaridade e instituição.

No que concerne ao número e percentagem de colaboradores por número de anos na instituição, observável na Tabela 8 e na Figura 9, a maioria dos colaboradores encontra-se no intervalo entre os 10 e os 15 anos e entre os 5 e 10 anos, correspondendo a 63.8% do total de colaboradores. Segue-se o intervalo entre 15 a 20 anos (17.3%) muito próximo do intervalo entre 1 a 5 anos. Com uma percentagem menor, encontram-se os colaboradores cujo tempo de permanência na instituição está no intervalo dos 20 ou mais anos. Realça-se, no entanto, a diferença do número de colaboradores por anos na instituição entre os dois tipos de instituições (CAD e SAD), no intervalo 5 a 10 anos e no intervalo 15 a 20 anos. Nestes dois últimos intervalos, as instituições CAD tem uma percentagem de colaboradores mais elevada do que as instituições SAD (24%) no intervalo 5 a 10 anos e verifica-se a situação oposta no intervalo 15 a 20 anos, ou seja, as instituições CAD tem uma percentagem de 14.8% e as instituições SAD tem uma percentagem de 21.7%.

Tabela 8: Número e percentagem de colaboradores por número de anos na instituição.

Anos / Instituição	SAD	CAD	Total
[1- 5[8 (17.4%)	12 (14.8%)	20 (15.7%)
[5 - 10[11 (24.0%)	28 (34.6%)	39 (30.7%)
[10 - 15[15 (32.6%)	27 (33.3%)	42 (33.1%)
[15 - 20[10 (21.7%)	12 (14.8%)	22 (17.3%)
20 ou mais	2 (4.3%)	2 (2.5%)	4 (3.2%)
Não Respostas	4	0	---
Total	46 (36.0%)	81 (64.0%)	127 (100%)

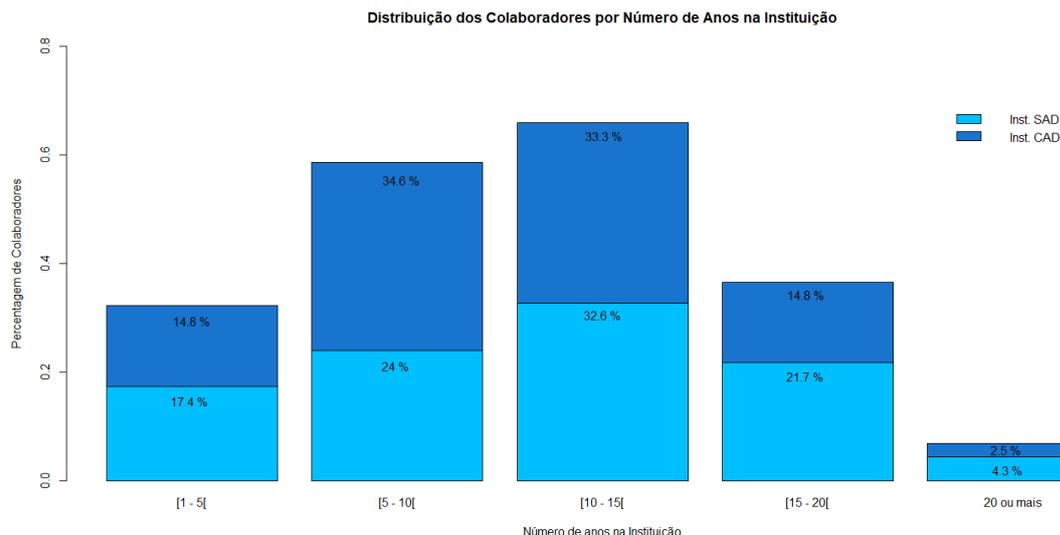


Figura 9: Representação gráfica da porcentagem de colaboradores por tempo de serviço e instituição.

Tal como nos mostra a Tabela 9, grande parte dos colaboradores (79.5%) tem um contrato de trabalho sem termo. De referenciar que nas instituições SAD 6.5% dos colaboradores se encontra em situação de prestação de serviços, enquanto que nas instituições CAD esse valor é de apenas de 1.2%, menos de 20% do que o valor nas instituições SAD. Informação também passível de observar na Figura 10.

Tabela 9: Número e porcentagem de colaboradores por vínculo laboral e instituição.

Vínculo Laboral / Instituição	SAD	CAD	Total
Sem termo (efetivo)	35 (76.1%)	66 (81.5%)	101 (79.5%)
A termo certo (a prazo)	7 (15.2%)	10 (12.4%)	17 (13.4%)
Termo incerto	1 (2.2%)	4 (4.9%)	5 (3.9%)
Prestação de serviços	3 (6.5%)	1 (1.2%)	4 (3.2%)
Não Respostas	4	0	---
Total	46 (36.3%)	81 (63.7%)	127 (100%)

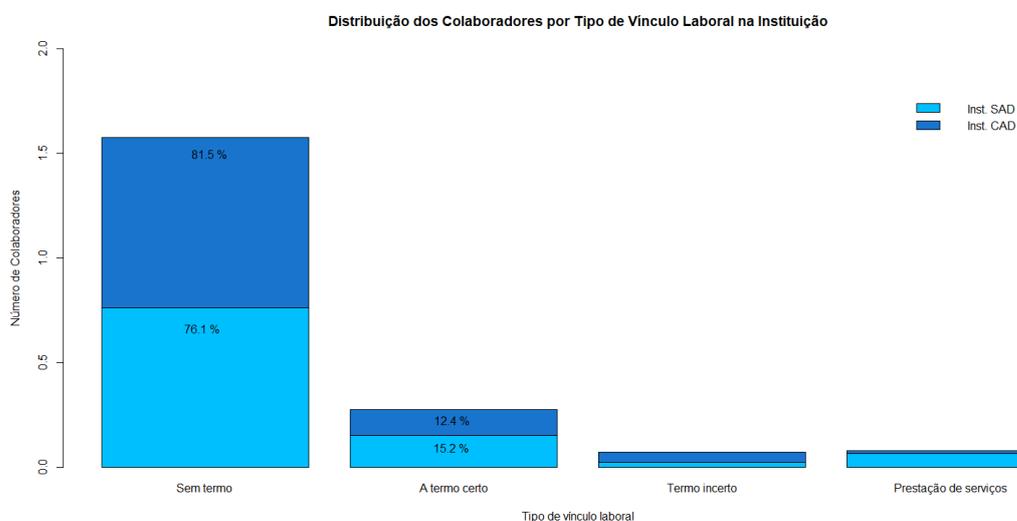


Figura 10: Representação gráfica da porcentagem de colaboradores por vínculo laboral.

No que diz respeito ao tipo de contrato dos colaboradores, pode-se observar na Tabela 10 e na Figura 11 que, nas instituições SAD a maioria (95.3%) dos colaboradores se encontra em situação de contrato a tempo inteiro, enquanto que apenas 39.5% dos colaboradores se encontra nessa situação nas instituições CAD. O contrato a tempo parcial é bastante representativo nas instituições CAD (60.5%).

Tabela 10: Número e percentagem de colaboradores por tipo de contrato e instituição.

Tipo de Contrato / Instituição	SAD	CAD	Total
Tempo inteiro	41 (95.3%)	32 (39.5%)	73 (58.9%)
Tempo parcial	2 (4.7%)	49 (60.5%)	51 (41.1%)
Não Respostas	7	0	---
Total	43 (36.3%)	81 (63.7%)	124 (100%)

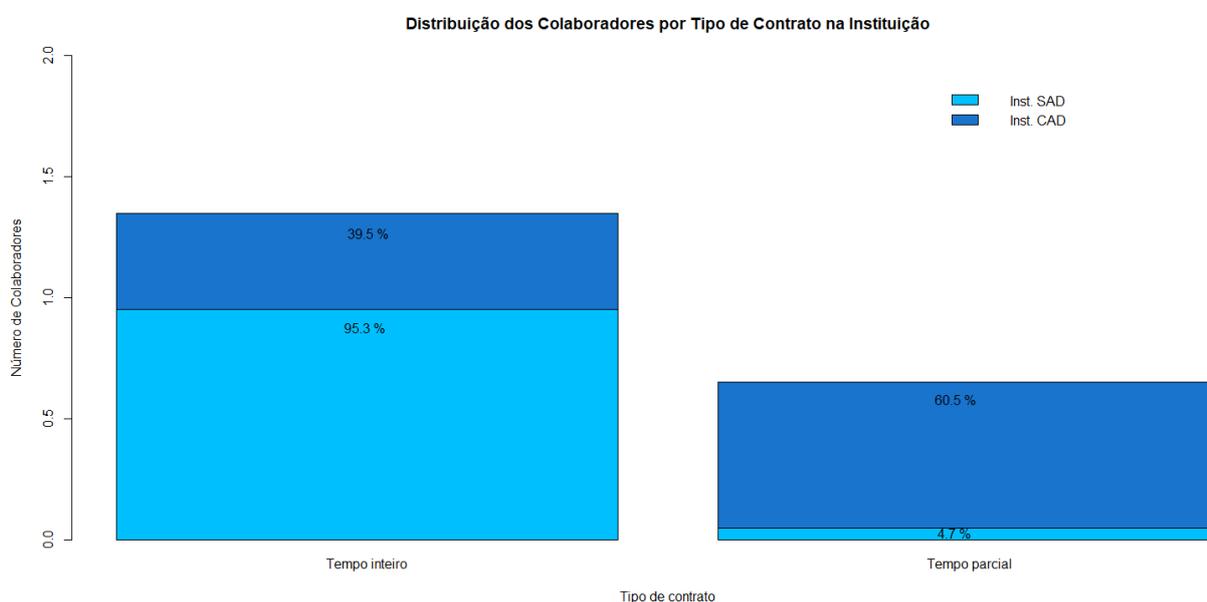


Figura 11: Representação gráfica da percentagem de colaboradores por tipo de contrato.

Quanto ao salário mensal que aufer cada colaborador, pode-se observar na Tabela 11 que dos 126 colaboradores que responderam, 50% dos colaboradores recebem entre 500 EUR e 999 EUR, seguindo-se 33.7% que recebem o salário mínimo, 12.7% que recebem um salário entre 1000 EUR e 1499 EUR e 1.6% dos colaboradores recebem menos de 500 EUR.

Fazendo a comparação entre as instituições SAD e CAD, é necessário referir que nas primeiras apenas 4.4% dos colaboradores atinge o intervalo entre 1000 EUR e 1499 EUR, enquanto nas segundas sobe para 17.3% dos colaboradores.

Tabela 11: Número e percentagem de colaboradores por salário mensal e instituição.

Salário Mensal / Instituição	SAD	CAD	Total
Salário mínimo	17 (37.8%)	28 (34.6%)	45 (35.7%)
< 500 EUR	1 (2.2%)	1 (1.2%)	2 (1.6%)
500 a 999 EUR	25 (55.6%)	38 (46.9%)	63 (50.0%)
1000 a 1499 EUR	2 (4.4%)	14 (17.3%)	16 (12.7%)
Não respostas	5	0	---
Total	45 (36.3%)	81 (63.7%)	126 (100%)

Analisando a Tabela 12, 55.6% dos colaboradores das instituições SAD, auferem entre 500 EUR e 999 EUR, sendo que destes 26.6% (2.2%+17.7%+6.7%) tem um nível de escolaridade elevado (Bacharelato, Licenciatura e Mestrado). Segue-se 37.8% de colaboradores que auferem o salário mínimo e que o nível de escolaridade é dos mais baixos na tabela (1.º ciclo ao Curso Profissional). Finalmente os salários superiores, entre 1000 EUR a 1499 EUR, temos 4.4% que se referem a um colaborador licenciado e a um colaborador com mestrado. A referir que a maioria dos total colaboradores tem o ensino secundário (26.7%), seguindo-se o 3º ciclo (22.2%) e depois os colaboradores com licenciatura (20%), entre todos os níveis de escolaridade.

Tabela 12: Número e percentagem de colaboradores por salário, nível de escolaridade e instituição SAD.

Nível Escolaridade	Instituição SAD				Total
	S. Mínimo	< 500 €	500 a 999 €	1000 a 1499 €	
Até 1.º Ciclo	1	0	1	0	2 (4.4%)
2.º Ciclo	3	0	1	0	4 (8.9%)
3.º Ciclo	5	1	4	0	10 (22.2%)
Ensino Secundário	6	0	6	0	12 (26.7%)
Curso Profissional	2	0	1	0	3 (6.7%)
Bacharelato	0	0	1	0	1 (2.2%)
Licenciatura	0	0	8	1	9 (20.0%)
Mestrado	0	0	3	1	4 (8.9%)
Total	17 (37.8%)	1 (2.2%)	25 (55.6%)	2 (4.4%)	45

No que concerne aos colaboradores das instituições CAD, tal como se retrata na Tabela 13, 46.9% dos colaboradores auferem entre os 500 EUR e os 999 EUR, sendo que a maioria destes colaboradores tem o ensino secundário como nível de escolaridade. Seguem-se 34.6% dos colaboradores a auferir o salário mínimo, e aqui são os colaboradores com ensino secundário em maior número, 17.3% dos colaboradores têm um salário que se situa entre os 1000 EUR e os 1499 EUR, destacando-se aqui que, embora estes sejam colaboradores com licenciatura e mestrado, apenas 1 deles tem como nível de escolaridade o 3º ciclo, poderá ser um colaborador mais antigo e com forte formação técnica, acumulada ao longo dos anos. De igual modo, verifica-se a existência de colaboradores com mestrado que auferem o salário mínimo e um salário abaixo dos 500 EUR, como possível justificação podem ser colaboradores a tempo parcial.

Conclui-se ainda que nas instituições CAD, a maioria dos colaboradores (51.8%) tem o ensino secundário como nível de escolaridade, seguindo-se 18.5% dos colaboradores com licenciatura, 9.9% dos colaboradores com o 3.º ciclo e 7.4% dos colaboradores com mestrado, como as percentagens mais elevadas. superior como formação académica.

Tabela 13: Número e percentagem de colaboradores por salário, nível de escolaridade e instituição CAD.

Nível Escolaridade	Instituição CAD Salário				Total
	S. Mínimo	< 500 €	500 a 999 €	1000 a 1499 €	
Até 1.º Ciclo	1	0	0	0	1 (1.3%)
2.º Ciclo	3	0	1	0	4 (4.9%)
3.º Ciclo	2	0	5	1	8 (9.9%)
Ensino Secundário	19	0	23	0	42 (51.8%)
Curso Profissional	2	0	2	0	4 (4.9%)
Bacharelato	0	0	1	0	1 (1.3%)
Licenciatura	0	0	5	10	15 (18.5%)
Mestrado	1	1	1	3	6 (7.4%)
Total	28 (34.6%)	1 (1.2%)	38 (46.9%)	14 (17.3%)	81

4.5.2. Características, Opiniões e Percepções do Sistema de AD

Instituições CAD

Nas quatro instituições com sistema de AD, 12 colaboradores dos 81, afirmam não terem sido avaliados, resultando assim numa amostra de 69 indivíduos em estudo.

Número de Avaliações Efetuadas por cada Colaborador

Dos 69 colaboradores, 5 não responderam à questão relativa ao número de vezes que já foi avaliado. Assim, a distribuição do número de avaliações que cada um dos 64 colaboradores realizou, desde que está na instituição, pode ser visualizada na Figura 12. Pode-se concluir que os números de avaliações variam entre 1 a 13, sendo que 3 avaliações foram efetuadas por 16 colaboradores, representando este valor 3 o valor mais observado (moda), seguindo-se 6 avaliações para 12 colaboradores, 8 avaliações para 7 colaboradores, 5 e 10 avaliações para 6 colaboradores, como as mais representativas.

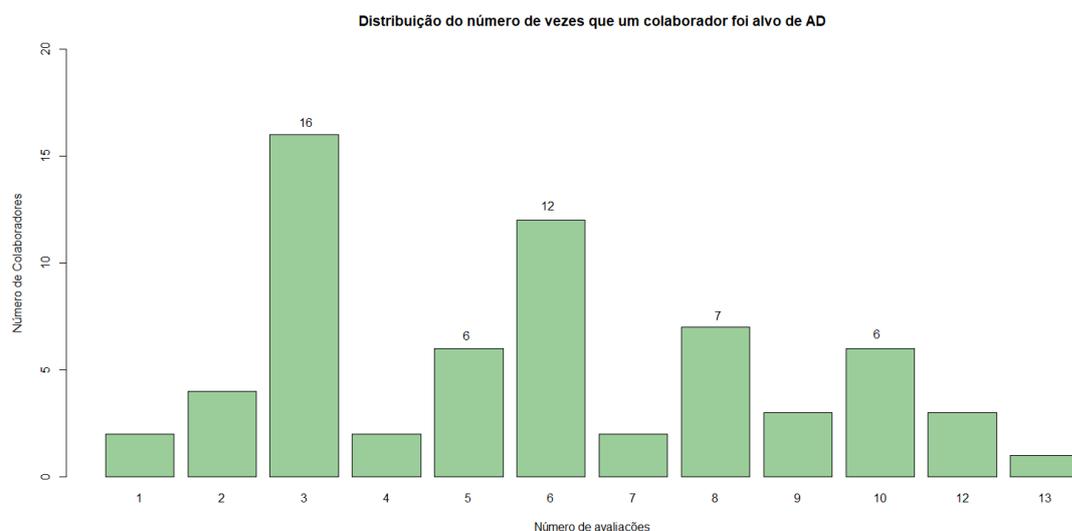


Figura 12: Representação gráfica do número de vezes que um colaborador foi avaliado.

Periodicidade do Sistema de AD de cada Instituição

Das quatro instituições com sistema de AD, o inquérito permitiu concluir que três das instituições têm uma periodicidade anual e apenas uma tem uma periodicidade anual e também semestral. Dos 69 colaboradores das quatro instituições, seis não responderam à questão sobre a periodicidade do sistema de AD, restando assim 63 colaboradores. Destes 63 colaboradores, 60 (95.2%) dos

colaboradores têm anualmente a AD e apenas 3 colaboradores (4.8%) são avaliados semestralmente como consta na Figura 13.

Periodicidade do Sistema de Avaliação Desempenho

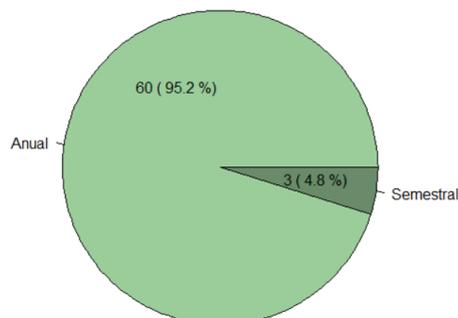


Figura 13: Representação gráfica do número e percentagem da periodicidade do sistema AD.

Ação de Formação sobre o atual sistema de AD disponibilizado por cada Instituição

Das quatro instituições com sistema de avaliação de desempenho, três delas disponibilizavam uma ação de formação sobre o atual sistema de AD e observou-se para as 3 instituições colaboradores participantes nessa ação de formação. Dos 69 colaboradores, 4 não responderam. Dos 65 colaboradores, 55 (84.6%) não frequentaram nenhuma ação de formação e 10 (15.4%) dos colaboradores frequentaram uma ação de formação do o sistema de AD que a instituição tem implementado, como se pode ver na Figura 14.

Frequência ou não em Ação de Formação

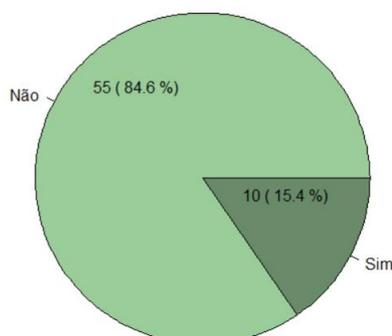


Figura 14: Representação gráfica do número e percentagem de colaboradores que fizeram ou não formação.

Método de Avaliação utilizado por cada Instituição

A Figura 15 apresenta o número e percentagem de colaboradores de acordo com o método de avaliação utilizado pelas 4 instituições. Dos 69 colaboradores 3 não responderam, sendo possível observar que dos 66 colaboradores restantes, 53% (35) são avaliados através da utilização de uma entrevista e um inquérito, 36.4% (24) colaboradores apenas por inquérito e os restantes 10,6% (7) colaboradores avaliados por entrevista.

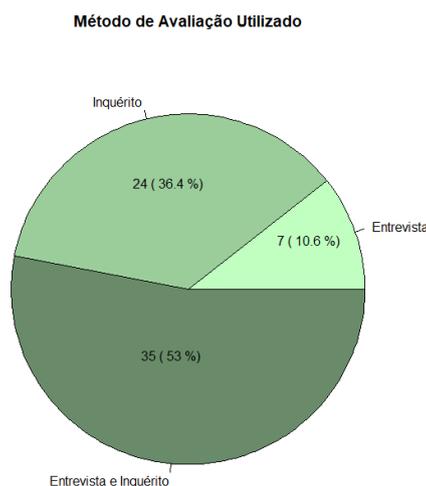


Figura 15: Representação gráfica do número e percentagem do método de avaliação utilizado.

CrITÉRIOS de AD de um Colaborador

No inquérito para as instituições CAD os colaboradores tiveram que responder à seguinte pergunta “*Os critérios de avaliação do seu desempenho baseiam-se em?: Competências; Comparação com os colegas; Resultados/Objetivos e Características de Personalidade.*” Do total de colaboradores, os que responderam afirmativamente, referem que as Competências (86.4% das respostas) são dos critérios mais avaliados, seguindo-se os Resultados/Objetivos (63.6%), Características de Personalidade (25.8%) e Comparação com os Colegas (19.7%), como mostra a Figura 16.

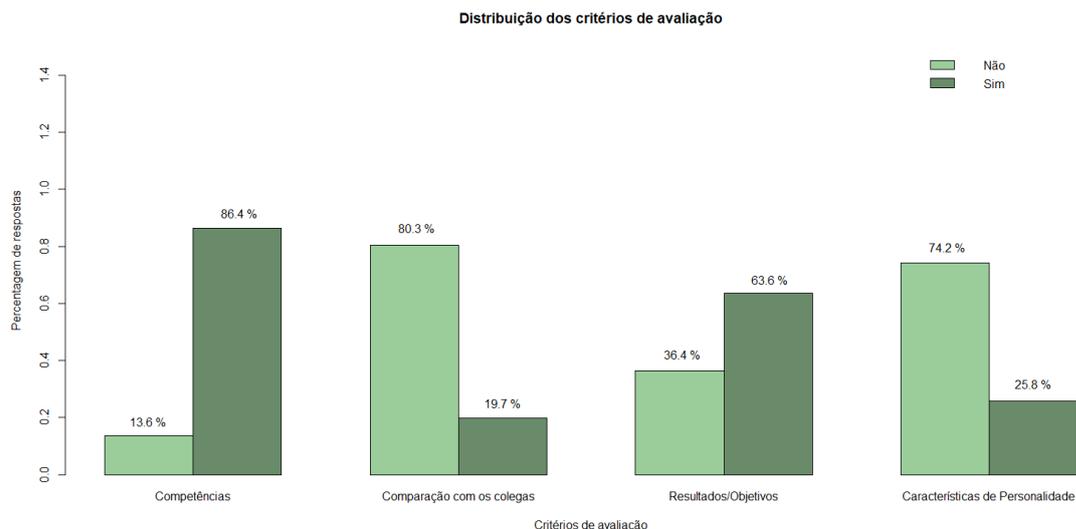


Figura 16: Representação gráfica da percentagem de respostas dos critérios de avaliação.

Opinião dos Colaboradores sobre a sua última AD

Relativamente à opinião de cada colaborador relativamente à afirmação “*O seu desempenho antes da sua última avaliação*”, como se pode observar na Figura 17, a maioria dos colaboradores (83%) considera que o seu desempenho foi dentro do que esperava, segue-se 11.3% dos colaboradores que admitem que foi acima do que esperavam e apenas 5.7% de colaboradores que consideram ter sido abaixo do que esperavam.

A opinião dos colaboradores a afirmação foi acerca do resultado da sua última avaliação, novamente a maioria dos colaboradores (66.7%) considera que o seu desempenho foi dentro do que esperava, segue-se 23.5% dos colaboradores que admitem que foi acima do que esperavam e 9.8% de colaboradores que consideram ter sido abaixo do que esperavam.

Por último, quando os colaboradores comparam o seu resultado na última avaliação com o resultado dos seus colegas, 75.6% dos colaboradores considera que o seu resultado foi dentro do que esperava, 19.5% referem que foi acima do esperado e os restantes 4.9% colaboradores admitem que foi abaixo do que esperavam.

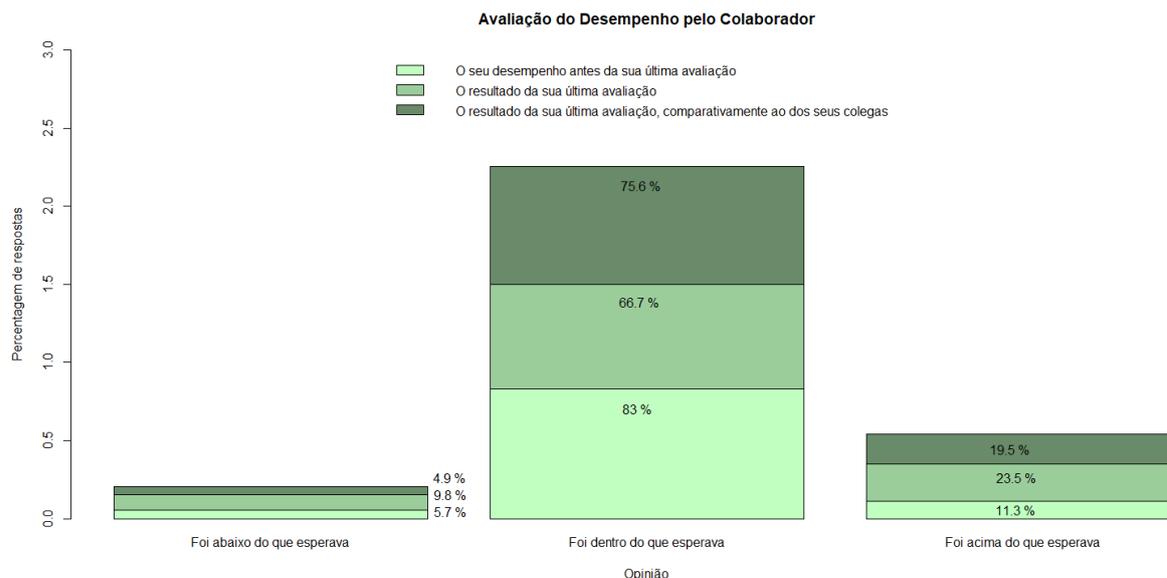


Figura 17: Representação gráfica da percentagem de respostas sobre a opinião do colaborador relativamente à sua última avaliação.

Instituições CAD e SAD

Neste estudo, foram pedidas opiniões aos colaboradores das instituições, CAD e SAD, sobre o sistema de AD. Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos, foram definidos os seguintes pontos:

Ponto 1. Opinião dos Colaboradores relativamente ao sistema de AD adotado pelas instituições CAD

Ponto 2. Opinião dos Colaboradores sobre a possibilidade de introdução de um sistema de AD nas instituições SAD

As afirmações a estes dois pontos encontram-se na parte 2 de cada um dos inquéritos. Existe um quadro para que os colaboradores expressem o seu grau de concordância para cada ponto. O quadro para as instituições CAD é composto por 23 afirmações e o quadro para as instituições SAD é composto por 13 afirmações, estas 13 afirmações muito semelhantes às 13 primeiras afirmações das instituições CAD. Ficando apenas as afirmações 14 a 23 pertencentes unicamente ao quadro das instituições CAD.

Cada uma das afirmações tinha como possível resposta um dos 5 graus de concordância, onde cada um significa, respetivamente, 1 – Discordo Totalmente ; 2 – Discordo; 3 – Nem discordo nem concordo; 4 – Concordo e 5 – Concordo Totalmente.

A Tabela 14, apresenta as respostas dos colaboradores das instituições CAD sobre o grau de concordância das afirmações 14 a 23. A negrito, e para cada afirmação, destaca-se a percentagem mais elevada de cada afirmação.

Tabela 14: Respostas dos colaboradores sobre o grau de concordância ao sistema AD adotado nas instituições CAD, para cada uma das seguintes afirmações.

Afirmação	1	2	3	4	5
A14- É do conhecimento geral os procedimentos do sistema de AD.	6 (10.2%)	3 (5.1%)	10 (16.9%)	29 (49.2%)	11 (18.6%)
A15- O método de avaliação é de fácil compreensão.	0	1 (1.6%)	16 (25.4%)	29 (46.0%)	17 (27.0%)
A16- As competências avaliadas vão ao encontro do dia a dia organizacional.	1 (1.6%)	3 (4.8%)	16 (25.8%)	31 (50.0%)	11 (17.8%)
A17- O avaliador tem conhecimento suficiente das suas funções na instituição.	0	2 (3.2%)	16 (25.8%)	26 (42.0%)	18 (29.0%)
A18- As escalas no método de avaliação são adequadas.	6 (9.8%)	6 (9.8%)	8 (13.1%)	27 (44.3%)	14 (23.0%)
A19- As escalas de pontuação final do método de avaliação são adequadas.	6 (10.2%)	5 (8.5%)	15 (25.4%)	24 (40.7%)	9 (15.2%)
A20- Existe uma tendência para as classificações centrais, isto é, de nível intermédio.	0	6 (10.3%)	25 (43.1%)	20 (34.5%)	7 (12.1%)
A21- A periodicidade do sistema de AD é adequada.	2 (3.8%)	4 (7.5%)	15 (28.3%)	22 (41.5%)	10 (18.9%)
A22- A comunicação dos resultados da AD é adequada.	2 (3.6%)	3 (5.3%)	22 (39.3%)	21 (37.5%)	8 (14.3%)
A23- O processo de reclamação da AD é simples.	8 (16.7%)	2 (4.2%)	18 (37.5%)	13 (27.1%)	7 (14.5%)

Pode-se concluir que para as afirmações 14 a 19 e para a afirmação 21, o maior número/percentagem de respostas dos colaboradores é o de concordarem com a afirmação (grau 4), seguindo-se o concordarem totalmente para as afirmações 14, 15, 17 e 18 (grau 5).

Relativamente à afirmação 18 – “As escalas do método de avaliação são adequadas.”, 73% dos colaboradores concordam (grau 3 e 4), no entanto 19.6% dos colaboradores discorda (grau 1 e 2), sendo que destes metade discordam totalmente (grau 1).

Já no que respeita às escalas de pontuação final serem adequadas, afirmação 19, embora a maioria (67.3%) dos colaboradores concordem (grau 4 e 5), ainda verifica-se que 18.7% dos colaboradores discordam (grau 1 e 2), e destes mais de metade discordam totalmente (grau 1).

No que respeita ao processo de reclamação da AD, afirmação 23, 41.6% dos colaboradores concordam, 37.5% nem concordam nem discordam (grau 3) e 20.9% dos colaboradores discordam, verificando-se nestes 16.7% que discordam totalmente.

Na Tabela 15, apresentam-se algumas medidas descritivas, mínimo (Min.), máximo (Max.), mediana (Md), moda (Mo), média e desvio padrão, para as respostas dadas para cada uma das afirmações da Tabela 14.

Tabela 15: Medidas descritivas para as respostas das afirmações da Tabela 14.

Afirmação	Min.	Max.	Md	Mo	Média	Desvio
A14	1	5	4	4	3.61	1.16
A15	2	5	4	4	3.98	0.77
A16	1	5	4	4	3.77	0.86
A17	2	5	4	4	3.96	0.83
A18	1	5	4	4	3.61	1.23
A19	1	5	4	4	3.42	1.16
A20	2	5	3	3	3.48	0.84
A21	1	5	4	4	3.64	1.00
A22	1	5	4	3	3.54	0.93
A23	1	5	3	3	3.19	1.25

Tem-se como mínimo de resposta o grau 1 – Discordo Totalmente, exceto nas afirmações 15, 17 e 20 que têm como mínimo de resposta o grau 2. Como máximo para todas as afirmações tem-se o grau 5 – Concordo Totalmente.

As afirmações mais valorizadas pelos colaboradores em termos medianos são muito semelhantes às afirmações apresentadas em termos modais na tabela 13, exceto apenas para a afirmação 22 em que a mediana é 4 e a moda é 3, ou seja, o maior número de respostas é nem concordo nem discordo, mas do total de colaboradores que responderam a essa afirmação, 50% deles concordam ou concordam totalmente com a afirmação.

Em termos de valores médios, todas as afirmações ultrapassam o grau 3 – Nem discordo nem concordo, verificando-se que a média é inferior a aproximadamente 3.5 nas afirmações em que usualmente a moda é 3 ou o desvio padrão ligeiramente superior a 1, mas não é regra.

Passa-se agora à análise da Tabela 16, que apresenta as respostas dos colaboradores das instituições CAD e SAD sobre o grau de concordância das afirmações 1 a 13, respetivamente. Cada afirmação está definida para as instituições CAD e entre parênteses encontra-se a alteração na afirmação inicial para as instituições SAD. A negrito, e para cada afirmação, destaca-se a percentagem mais elevada.

Pode-se concluir que para as afirmações 1 a 6 e 12, o maior número/percentagem de respostas dos colaboradores das instituições CAD e SAD é o de concordarem com a afirmação (grau 4). A afirmação 7 destaca-se pelo o maior número/percentagem de respostas dos colaboradores das instituições SAD ser concordam totalmente (grau 5) e o maior número/percentagem de respostas dos colaboradores das instituições CAD ser concordarem (grau 4). As afirmações 8, 9, 10, 11 e 13, têm todas o maior número/percentagem de respostas dos colaboradores das instituições SAD como concordam (grau 4) e o maior número/percentagem de respostas dos colaboradores das instituições CAD ser nem discordam nem concordarem (grau 3).

Relativamente à afirmação 1 – “*Existência de um sistema de AD na instituição é importante.*”, embora a maioria dos colaboradores das instituições CAD (66.6%) e SAD (93%) considere pertinente a sua existência, salienta-se que é nas instituições SAD que os colaboradores consideram a AD muito importante, não existindo neste caso colaboradores que discordem de tal afirmação.

Quanto à adequação do sistema de AD à realidade organizacional da instituição (afirmação 2), 53.2% dos colaboradores das instituições CAD e 86.5% dos colaboradores das instituições SAD concordam, e novamente estes últimos

colaboradores não discordam de tal afirmação. Já os colaboradores das instituições CAD, 16,1% discorda dessa afirmação, valor igual ao que concordam totalmente.

Tabela 16: Respostas dos colaboradores sobre o grau de concordância ao sistema AD adotado/ a adotar nas instituições CAD/SAD, para cada uma das seguintes afirmações.

Afirmação	Inst.	1	2	3	4	5
A1- A existência de um sistema de AD na sua instituição é importante.	SAD	0	0	3 (7.0%)	20 (46.5%)	20 (46.5%)
	CAD	4 (6.1%)	5 (7.6%)	13 (19.7%)	24 (36.3%)	20 (30.3%)
A2- O(Um) sistema de AD é adequado à realidade organizacional da sua instituição.	SAD	0	0	5 (13.5%)	18 (48.7%)	14 (37.8%)
	CAD	2 (3.2%)	8 (12.9%)	19 (30.7%)	23 (37.1%)	10 (16.1%)
A3- O(Um) sistema de AD é adequado à sua valência ou serviço.	SAD	0	2 (4.9%)	9 (22.0%)	19 (46.3%)	11 (26.8%)
	CAD	1 (1.7%)	8 (13.1%)	18 (29.5%)	31 (50.8%)	6 (4.9%)
A4- O(Um) sistema de AD é adequado à sua categoria profissional.	SAD	0	2 (4.8%)	4 (9.5%)	24 (57.1%)	12 (28.6%)
	CAD	1 (1.6%)	6 (9.4%)	21 (32.8%)	28 (43.7%)	8 (12.5%)
A5- O(Um) sistema de AD é adequado às funções que desempenha na sua instituição.	SAD	0	2 (4.8%)	2 (4.8%)	26 (61.9%)	12 (28.5%)
	CAD	1 (1.6%)	7 (10.9%)	18 (28.1%)	30 (46.9%)	8 (12.5%)
A6- Considera relevante o(um) sistema de AD para a melhoria do trabalho na sua instituição.	SAD	0	0	6 (14.6%)	19 (46.3%)	16 (39.1%)
	CAD	1 (1.6%)	1 (1.6%)	18 (29.0%)	26 (42.0%)	16 (25.8%)
A7- O(Um) sistema de AD permite perceber que atitudes e competências tem que melhorar ou onde evoluir.	SAD	0	1 (2.3%)	5 (11.6%)	18 (41.9%)	19 (44.2%)
	CAD	0	4 (6.6%)	22 (36.1%)	21 (34.4%)	14 (22.9%)
A8- O(Um) sistema de AD tem trazido(trará) benefícios à sua instituição.	SAD	0	0	3 (7.5%)	19 (47.5%)	18 (45%)
	CAD	6 (11.1%)	4 (7.4%)	18 (33.3%)	15 (27.8%)	11 (20.4%)
A9- O(Um) sistema de AD reconhece(reconhecerá) o mérito dos colaboradores.	SAD	0	2 (4.9%)	5 (12.2%)	23 (56.1%)	11 (25.6%)
	CAD	3 (4.9%)	7 (11.5%)	26 (42.6%)	14 (23.0%)	11 (18.0%)
A10- O(Um) AD diferencia(diferenciará) os níveis de desempenho dos colaboradores.	SAD	0	0	7 (16.3%)	25 (58.1%)	11 (26.8%)
	CAD	0	8 (15.1%)	22 (41.5%)	13 (24.5%)	10 (18.9%)
A11- O(Um) sistema de AD dá (poderá dar) oportunidade de progressão profissional.	SAD	0	1 (2.3%)	10 (23.3%)	23 (53.5%)	9 (20.9%)
	CAD	7 (12.1%)	17 (29.3%)	17 (29.3%)	12 (20.7%)	5 (8.6%)
A12- O(Um) sistema de recompensas associado à AD, se existir, tem (poderá ter) impacto no seu desempenho profissional.	SAD	1 (2.1%)	5 (10.7%)	14 (29.8%)	15 (31.9%)	12 (25.5%)
	CAD	7 (14.6%)	10 (20.8%)	9 (18.8%)	11 (22.9%)	11 (22.9%)
A13- O(Um) sistema de AD é (poderá ser) uma ferramenta justa de avaliação.	SAD	0	1 (2.3%)	15 (34.1%)	19 (43.2%)	9 (20.4%)
	CAD	13 (22.0%)	8 (13.6%)	17 (28.8%)	11 (18.7%)	10 (16.9%)

Nas instituições CAD, 55,7% dos colaboradores avalia o sistema de AD como adequado à sua valência ou serviço (afirmação 3) e 14,8% discorda. Já em comparação apenas 4,9% dos colaboradores das instituições SAD discordam dessa adequação, sendo que nenhum discorda totalmente.

A maioria (85.7%) dos colaboradores das instituições SAD consideram que um sistema de AD poderá ser adequado à sua categoria profissional (afirmação 4), sendo que 28.6% desses concordam totalmente. Já nas instituições CAD, esse valor é inferior, sendo apenas 56.2% dos colaboradores a considerar o seu sistema de AD como adequado. Realça-se ainda que 32,8% dos colaboradores das instituições CAD não concorda nem discorda. Também de notar que a percentagem de colaboradores das instituições SAD que concorda totalmente é superior ao dobro dos colaboradores das instituições CAD com a mesma opinião.

Quanto às funções que desempenham (afirmação 5), 59.4% dos colaboradores das instituições CAD consideram o sistema de AD adequado, sendo que apenas 12.5% concorda totalmente, seguido de 28.1% de colaboradores que nem concordam nem discordam. Já nas instituições SAD, 90.4% dos seus colaboradores julga que um sistema de AD seria adequado às funções que desempenha, sendo que 28.5% o consideram totalmente adequado. Observa-se uma discrepância entre as instituições SAD e CAD, no grupo daqueles que não concordam nem discordam. Nas instituições SAD os valores descem para 4.8%, sendo diferentes em mais de 20%. Mais uma vez não se encontra colaboradores das instituições SAD que discordem totalmente dessa adequação.

Relativamente à relevância de um sistema de AD para a melhoria do trabalho na instituição (afirmação 6) podemos verificar que nenhum colaborador das instituições SAD discorda, sendo que 39% concorda totalmente. No geral, 85.3% considera que seria pertinente para a melhoria. No que concerne às instituições CAD, 67.8% considera relevante a existência do sistema de AD, sendo que 25.8% concorda totalmente (13.2% abaixo dos colaboradores das instituições SAD). Ainda numa comparação entre instituições SAD e CAD, quase o dobro dos colaboradores das instituições CAD não concorda nem discorda.

Na sua maioria, 86.1% dos colaboradores das instituições SAD, concordam que um sistema de AD permitiria perceber que atitudes e competências tem para melhorar e evoluir (afirmação 7), sendo que 44.2% desses concordam totalmente. Já para os colaboradores das instituições CAD, a percentagem de concordância desce para os 57.3%, sendo apenas de 22.9% os colaboradores que concordam totalmente.

Relativamente aos que nem concordam nem discordam, são os colaboradores das instituições CAD que lideram com uma percentagem de 36.1%. Um valor que é quase o triplo comparando com o valor das instituições SAD.

Nenhum colaborador das instituições SAD discorda que um sistema de AD traria benefícios à instituição (afirmação 8). Enquanto que 92.5% concorda que traria, sendo que 45% concorda totalmente. Em contrapartida, 18.5% dos colaboradores das instituições CAD discorda que o sistema de AD tenha trazido algum benefício, sendo que 11.1% discorda totalmente. No entanto 48.2% dos colaboradores das mesmas instituições considera que o sistema trouxe benefícios, sendo 33.3% aqueles que nem concordam nem discordam. Observando este valor e comparando-o aos colaboradores das instituições SAD é necessário referir novamente que é quase cinco vezes superior.

Quanto a reconhecer o seu mérito (afirmação 9), 82.9% dos colaboradores das instituições SAD considera que o sistema de AD o irá reconhecer. No entanto, apenas 41% dos colaboradores das instituições CAD considera que na realidade o sistema lhes reconhece o mérito.

Relativamente ao sistema de AD diferenciar os níveis no desempenho dos colaboradores (afirmação 10), nenhum colaborador discorda sendo que 84.9% dos colaboradores das instituições SAD considera que irá diferenciar. No entanto, observa-se que existem 15.1% dos colaboradores das instituições CAD que discordam que o sistema diferencie, e a percentagem dos colaboradores que concorda é praticamente igual à dos colaboradores que nem concorda nem discorda que o sistema de AD tenha vindo a diferenciar os níveis de desempenho.

Quanto à possibilidade do sistema de AD permitir progressão profissional (afirmação 11), 74.4% dos colaboradores das instituições SAD considera possível, sendo que apenas 2.3% discorda. Contrariamente, a percentagem de colaboradores das instituições CAD que não considera que permitirá progressão profissional é de 41.4% e apenas 29.3% identifica que permite progressão.

No que respeita a opinar se um sistema de recompensas associado à AD poderá ter impacto no desempenho profissional (afirmação 12), observa-se uma maior dispersão de opiniões. Assim, verifica-se que dos colaboradores das instituições CAD, 35.4% discorda que tenha impacto e 45.8% concorda que o tenha. Não existindo uma diferença significativa entre opiniões positivas e negativas. Relativamente aos colaboradores das instituições SAD, verifica-se um aumento na percentagem dos que discordam da possibilidade de ser importante. Pode-se também concluir que é elevada

a percentagem (29.8%) dos que nem concordam nem discordam. Não obstante, a maioria (57.4%) considerar que um sistema de recompensas poderá ter impacto no seu desempenho profissional.

Nenhum colaborador das instituições SAD discorda totalmente que um sistema de AD poderá ser uma ferramenta justa de avaliação (afirmação 13). Contrariamente 22% dos colaboradores das instituições CAD discorda totalmente que o seja. Sendo que 2.3% dos colaboradores das instituições SAD interpretam que não seria uma ferramenta justa e 35.6% dos colaboradores das instituições CAD considera que de facto, não o é. Verifica-se que 63.6% dos colaboradores das instituições SAD julga que o sistema poderá ser uma ferramenta justa enquanto que apenas 35.6% dos colaboradores das instituições CAD o consideram.

Um dos motivos que se pode apontar para esta diferença significativa entre a percentagem de respostas ser mais elevada nos graus 4 e 5 nas instituições SAD poderá ter a haver com o desconhecimento do que é um sistema de AD e com um atitude positiva que o sistema de AD é importante e que de alguma forma posso melhorar, quer a suas competências quer as suas motivações.

4.5.3. Caracterização e Opinião sobre a Motivação

Instituições CAD e SAD

Neste estudo, foram pedidas opiniões e informações aos colaboradores das instituições, CAD e SAD, sobre a motivação no seu local de trabalho, quer a nível pessoal, quer a nível de um sistema de AD.

As afirmações para dar resposta às motivações encontram-se na parte 3 de cada um dos inquéritos. Existe um quadro para que os colaboradores expressem o seu grau de concordância para cada afirmação. O quadro é composto por 15 afirmações, das quais as 12 primeiras são pessoais e as 3 últimas estão relacionadas com a motivação e o sistema de AD. Cada uma das afirmações tinha como possível resposta um dos 5 graus de concordância, onde cada um significa, respetivamente, 1 – Discordo Totalmente ; 2 – Discordo; 3 – Nem discordo nem concordo; 4 – Concordo e 5 – Concordo Totalmente.

A Tabela 17, apresenta as respostas dos colaboradores das instituições CAD e SAD sobre o grau de concordância das afirmações 1 a 15. A negrito, e para cada afirmação, destaca-se a percentagem mais elevada de cada afirmação. São ainda apresentados paralelamente às 15 afirmações 15 representações gráficas.

Tabela 17: Respostas dos colaboradores sobre o grau de concordância sobre a motivação no local de trabalho nas instituições CAD/SAD, para cada uma das seguintes afirmações.

Afirmarções sobre a Motivação	Inst.	1	2	3	4	5
M1- O seu local de trabalho reúne todas as condições para se sentir motivado(a).	SAD	4 (8.9%)	13 (28.9%)	13 (28.9%)	10 (22.2%)	5 (11.1%)
	CAD	3 (4.2%)	5 (7.0%)	33 (46.5%)	21 (29.6%)	9 (12.7%)
M2- As funções que desempenha no seu local de trabalho contribuem para aumentar a sua motivação.	SAD	1 (2.2%)	4 (8.7%)	9 (19.6%)	22 (47.8%)	10 (21.7%)
	CAD	0	3 (4.1%)	23 (31.1%)	36 (48.6%)	12 (16.2%)
M3- Ter mais responsabilidades no seu trabalho aumenta a sua motivação.	SAD	0	3 (6.5%)	11 (23.9%)	19 (41.3%)	13 (28.3%)
	CAD	0	6 (8.1%)	16 (21.6%)	36 (48.7%)	15 (21.6%)
M4- A possibilidade de ser mais autónomo no seu trabalho é um fator de motivação.	SAD	0	0	6 (13.6%)	24 (54.6%)	14 (31.8%)
	CAD	0	0	5 (6.9%)	46 (63.0%)	22 (30.1%)
M5- O relacionamento com os seus colegas influencia a sua motivação no trabalho.	SAD	0	0	3 (4.4%)	15 (32.6%)	29 (63.0%)
	CAD	0	3 (4.0%)	9 (12.0%)	35 (46.7%)	28 (37.3%)
M6- As chefias desempenham um papel importante no seu grau de motivação.	SAD	0	2 (4.4%)	3 (6.5%)	16 (34.8%)	25 (54.3%)
	CAD	2 (2.7%)	3 (4.0%)	15 (20.3%)	29 (39.2%)	25 (33.8%)
M7- A lealdade das chefias para com os colaboradores é fundamental para aumentar a sua motivação	SAD	0	0	4 (8.7%)	15 (32.6%)	27 (58.7%)
	CAD	0	0	5 (6.8%)	29 (39.2%)	40 (54.0%)
M8- O reconhecimento do seu trabalho por parte da chefia aumenta o seu grau de motivação.	SAD	0	3 (6.5%)	1 (2.2%)	11 (23.9%)	31 (67.4%)
	CAD	0	0	5 (6.8%)	31 (42.5%)	37 (50.7%)
M9- Tarefas diversificadas são importantes para se sentir motivado(a).	SAD	0	1 (2.2%)	3 (6.5%)	18 (39.1%)	24 (52.2%)
	CAD	0	1 (1.3%)	13 (17.6%)	39 (52.7%)	21 (28.4%)
M10- Um ambiente de trabalho onde existe confiança e respeito influencia a sua motivação no trabalho.	SAD	0	0	2 (4.4%)	11 (23.9%)	33 (71.7%)
	CAD	0	0	2 (2.7%)	33 (44.0%)	40 (53.3%)
M11- A remuneração adequada à sua função é um incentivo para se sentir motivado(a).	SAD	0	2 (4.5%)	1 (2.2%)	11 (24.4%)	31 (68.9%)
	CAD	10 (13.7%)	4 (5.5%)	12 (16.5%)	25 (34.2%)	22 (30.1%)
M12- A frequência de ações de formação para atualização de conhecimentos é uma mais valia na sua motivação.	SAD	0	0	2 (4.3%)	13 (28.3%)	31 (67.4%)
	CAD	0	0	15 (20.5%)	41 (56.2%)	17 (23.3%)
M13- - A participação num sistema de avaliação de desempenho será para si uma motivação.	SAD	0	0	5 (11.9%)	16 (38.1%)	21 (50.0%)
	CAD	11 (15.5%)	4 (5.6%)	27 (38.0%)	21 (29.6%)	8 (11.3%)
M14- Um sistema de avaliação de desempenho será importante para estimular a sua motivação no trabalho.	SAD	1 (2.2%)	0	11 (23.9%)	20 (43.5%)	14 (30.4%)
	CAD	11 (16.4%)	6 (9.0%)	20 (29.8%)	25 (37.3%)	5 (7.5%)
M15- Um sistema de recompensas na avaliação de desempenho é um fator de motivação.	SAD	1 (2.2%)	0	2 (4.4%)	16 (34.8%)	27 (58.7%)
	CAD	2 (2.9%)	3 (4.4%)	9 (13.0%)	37 (53.6%)	18 (26.1%)

Assim, no que respeita ao local de trabalho, 37.8% dos colaboradores das instituições SAD não concordam que reúna todas as condições para que se sintam motivados, enquanto 33.3% referem que concordam. Nas instituições CAD 11.2% não concordam e 42.3% concorda que o seu local de trabalho reúne todas as condições para que se sintam motivados. A discrepância verifica-se no que concerne aos que discordam (Figura 18).

A maioria dos colaboradores, concorda que as funções que desempenha contribuem para aumentar a sua motivação, sendo que 21.7% dos colaboradores das instituições SAD concordam totalmente, bem como 16.2% dos colaboradores das instituições CAD. No entanto, existe uma percentagem razoável de colaboradores das instituições CAD que afirmam que nem discordam nem concordam (31.1%), sendo maior a percentagem de discordância nos colaboradores das instituições SAD que nas instituições CAD (Figura 19).

Nenhum dos colaboradores discorda totalmente que ter mais responsabilidade no trabalho aumente a sua motivação, sendo claro que a maioria deles situa a sua opinião como concordante, 69.4% nas instituições SAD e 70.3% nas instituições CAD (Figura 20).

No que concerne à possibilidade de uma maior autonomia, ser um fator de motivação, verifica-se na ordem dos 30% os colaboradores concordarem totalmente, em qualquer das duas instituições, CAD e SAD. Sendo que nenhum dos colaboradores discorda da afirmação (Figura 21).

Também se verifica que em que nas instituições SAD uma grande percentagem de colaboradores (63%) concordam totalmente que o relacionamento com os colegas influencia a sua motivação no trabalho. Nas instituições CAD, apenas 37.3% dos colaboradores concorda totalmente e 46.7 simplesmente concorda. (Figura 22).

No que concerne à pertinência do papel das chefias no seu grau de motivação, nas instituições SAD os colaboradores concordam totalmente em 54.3% das vezes contra 37.3% dos colaboradores das instituições CAD. De referir ainda que nenhum dos colaboradores das instituições SAD discorda dessa motivação. (Figura 23).

A maioria dos colaboradores das instituições SAD (58.7%) e CAD (54.1%) concordam totalmente que a lealdade das chefias com eles é fundamental para aumentar a sua motivação. Segue-se com valores ligeiramente inferiores a resposta concorda (Figura 24).

Quanto ao reconhecimento do seu trabalho por parte da chefia, a maioria dos colaboradores afirmam concordarem totalmente com essa motivação, 67.2% dos colaboradores nas instituições SAD e 50.7% colaboradores nas CAD (Figura 25).

Apesar da maioria dos colaboradores das instituições CAD concordarem com a diversidade das tarefas como pertinente para a sua motivação em 52.7%, 17.6% não discorda nem concorda. Já nas instituições SAD 52.2% concorda totalmente e apenas 6.5% não discorda nem concorda (Figura 26).

Não existem colaboradores que discordem que um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito influencie a sua motivação. Aliás 71.7% dos colaboradores das instituições SAD concorda totalmente, seguido de 23.9% que concorda. Já os colaboradores das instituições CAD, distribuem-se de forma mais equilibrada, sendo que 53.3% concorda totalmente e 44% concorda (Figura 27).

Entre os colaboradores das instituições CAD, não obstante a maioria considerar que uma remuneração adequada à função do colaborador é um incentivo para a sua motivação, 19.2% discorda de tal afirmação. Sendo que, 16.5% nem concorda nem discorda. Já para os colaboradores das instituições SAD, apenas 4.5% discorda, 2.2% nem discorda nem concorda, 68.9% concorda totalmente e 24.4% concorda (Figura 28).

Embora a maioria dos colaboradores considere que frequentar ações de formação para atualização de conhecimentos é uma mais valia na motivação, 20.5% dos colaboradores das instituições CAD nem concorda nem discorda. Já no que concerne aos colaboradores das instituições SAD, é evidente que a maioria dos inquiridos concorda totalmente que iria ser uma mais valia para a sua motivação. A referir que nenhum inquirido discordou (Figura 29).

Nenhum dos colaboradores das instituições SAD discorda que participar num sistema de avaliação de desempenho seja para si uma motivação, sendo que metade dos inquiridos concorda totalmente. Já para os colaboradores com CAD, 15.5% discorda totalmente, sendo que 11.3% concorda totalmente que a sua participação num sistema de avaliação de desempenho seja motivadora. Aliás, a maioria das respostas destes colaboradores situa-se no nem concordo nem discordo, 38% (Figura 30).

Enquanto a maioria dos colaboradores das instituições SAD (73,9%) concordam que um sistema de avaliação de desempenho é importante para estimular a sua motivação no trabalho, o mesmo não sucede com os inquiridos CAD, cujo valor é de 44.8%. A referir ainda que 2.2% dos colaboradores discorda dessa afirmação.

Nas mesmas instituições 25.4% discorda da pertinência do sistema de avaliação de desempenho na estimulação da sua motivação (Figura 31).

A maioria dos inquiridos considera que um sistema de recompensas, na AD, é um fator de motivação. Apenas 2.2% dos colaboradores das instituições SAD discorda totalmente enquanto que 58.7% concorda totalmente, seguido de 34.8% que apenas concorda. Já no que diz respeito aos colaboradores das instituições CAD, 53.6% dos colaboradores concorda com essa afirmação e 26.1% concordam totalmente (Figura 32).

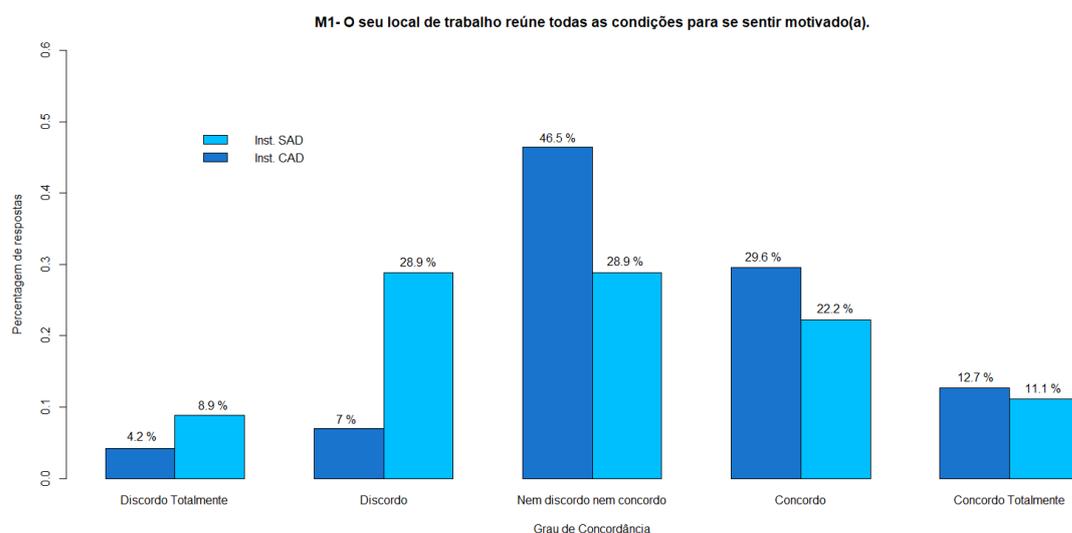


Figura 18: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M1.

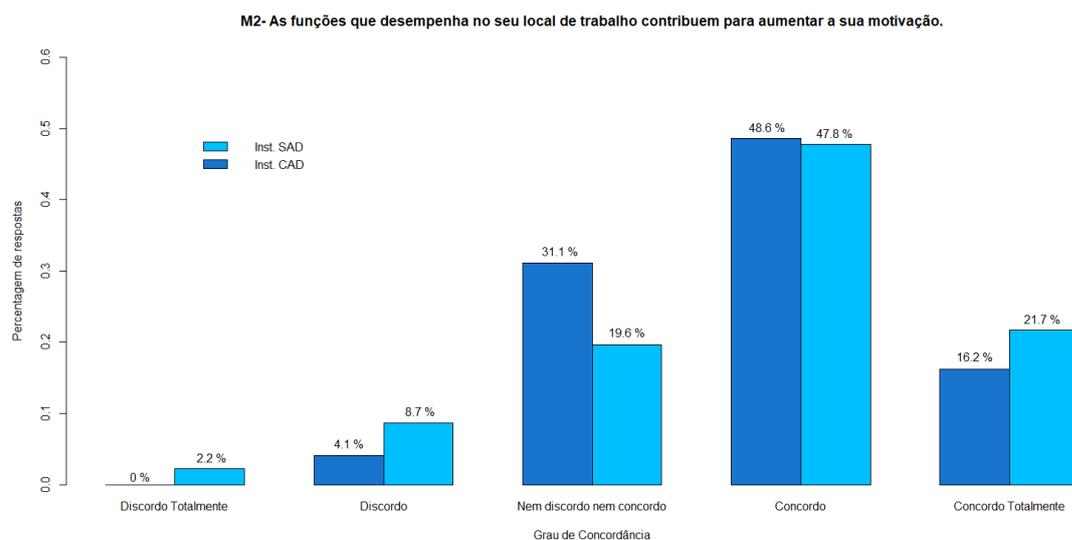


Figura 19: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M2.

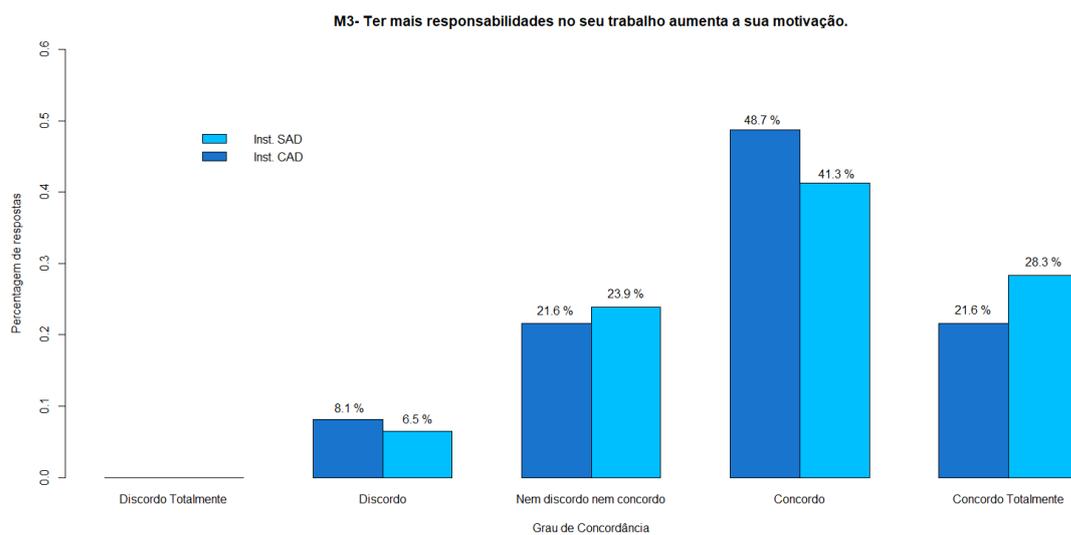


Figura 20: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M3.

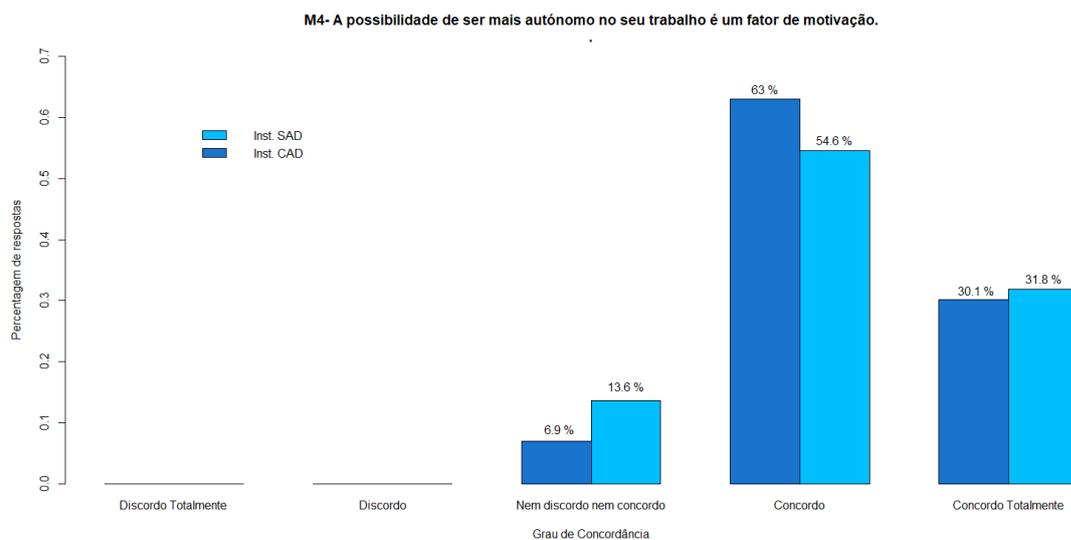


Figura 21: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M4.

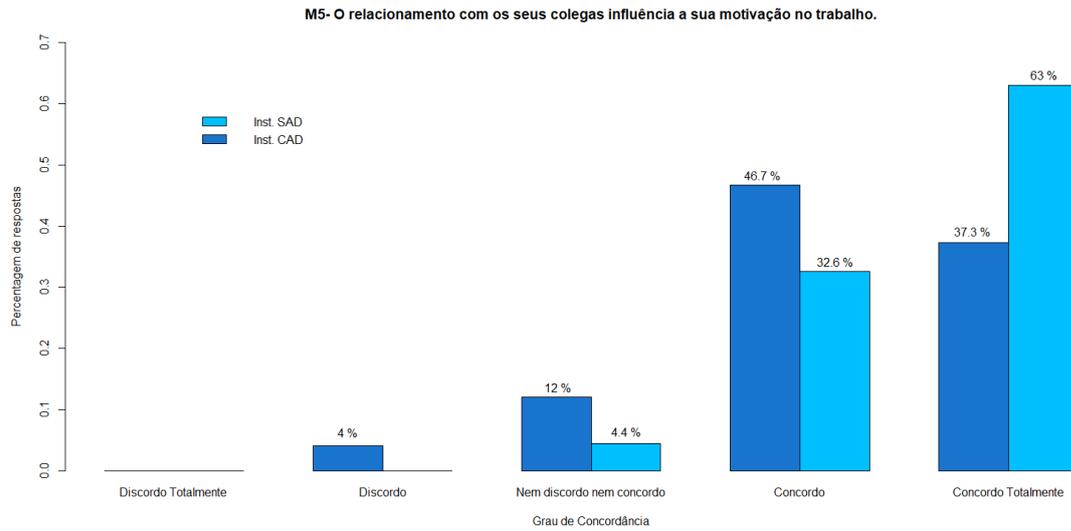


Figura 22: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M5.

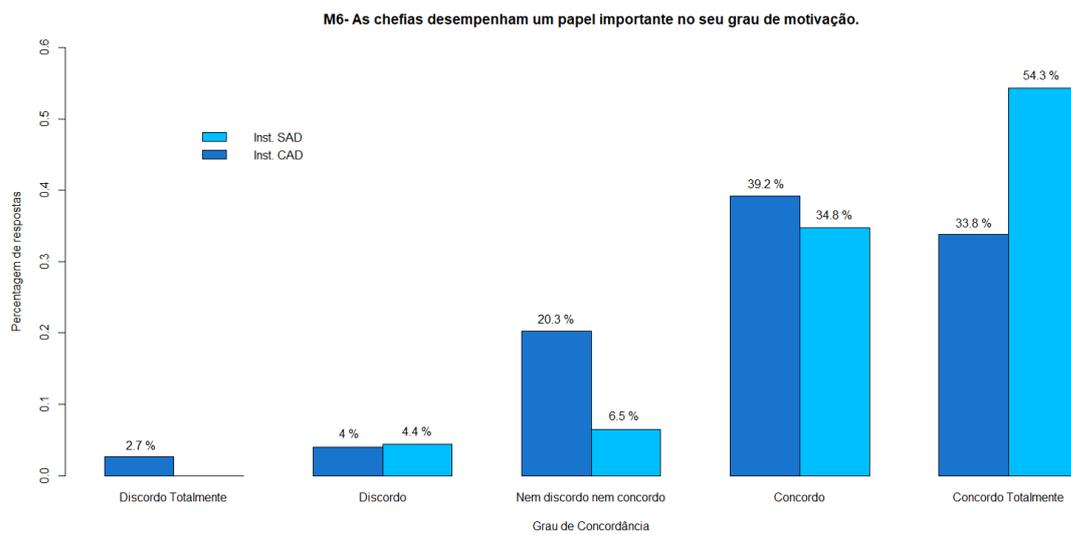


Figura 23: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M6.

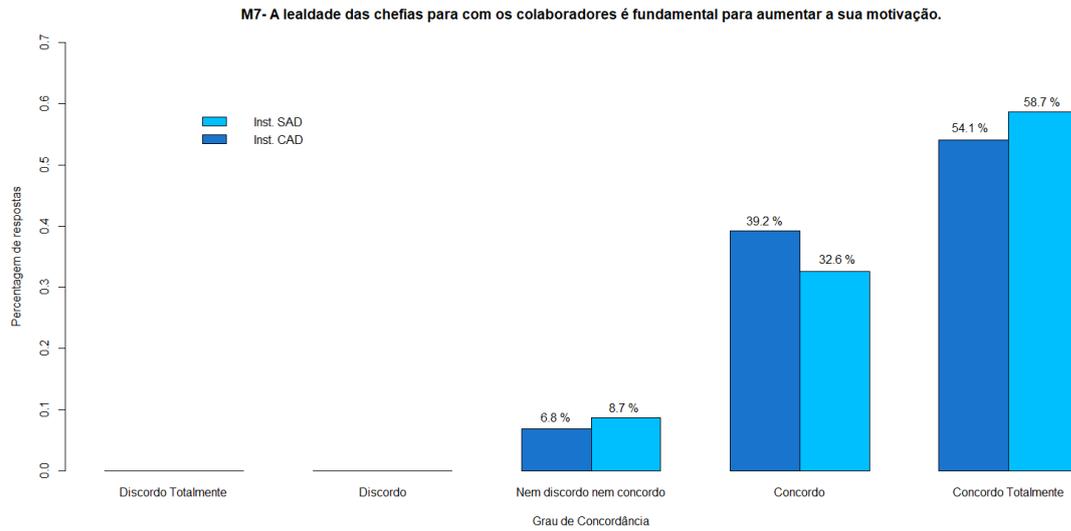


Figura 24: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M7.

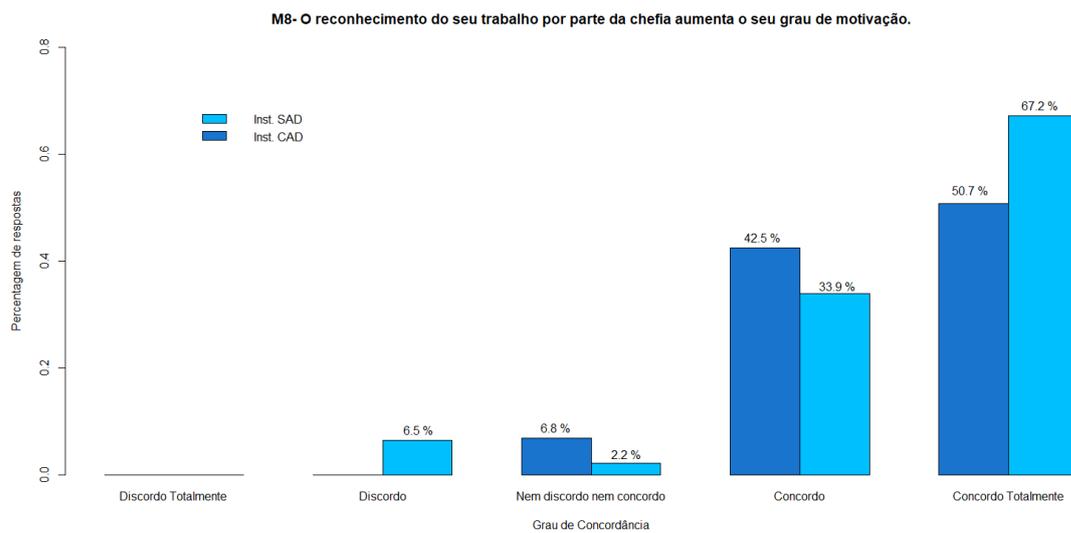


Figura 25: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M8.

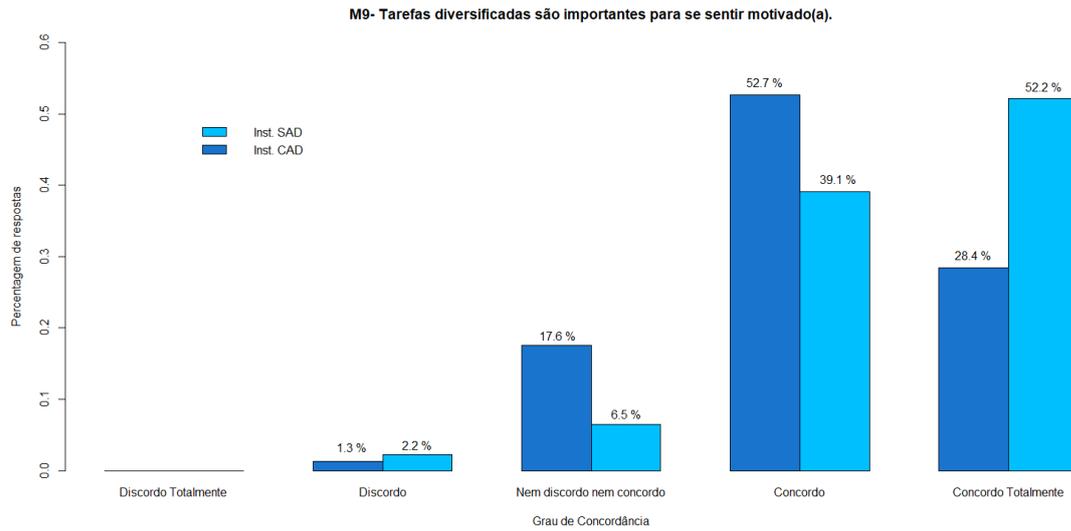


Figura 26: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M9.

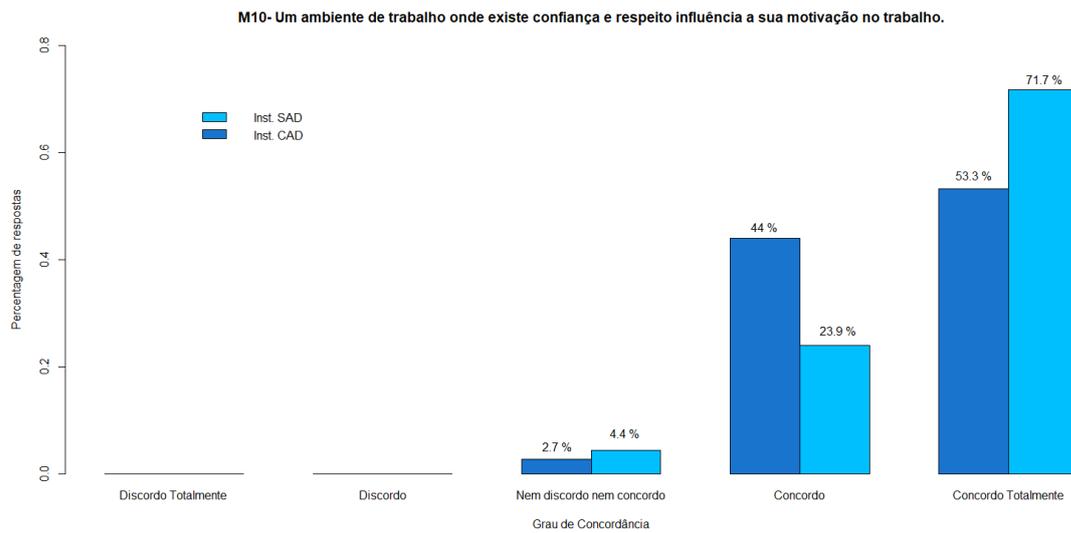


Figura 27: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M10.

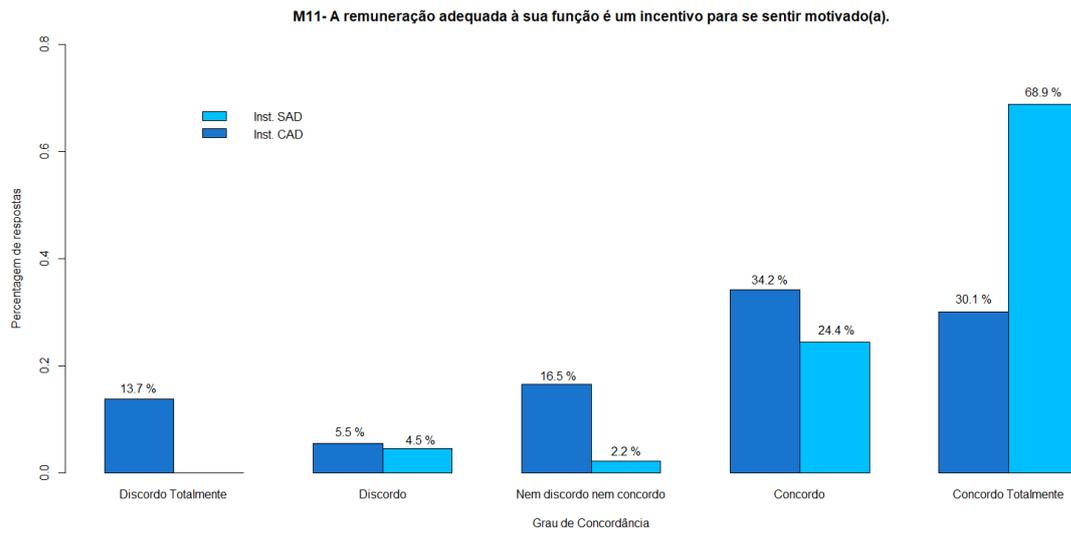


Figura 28: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M11.

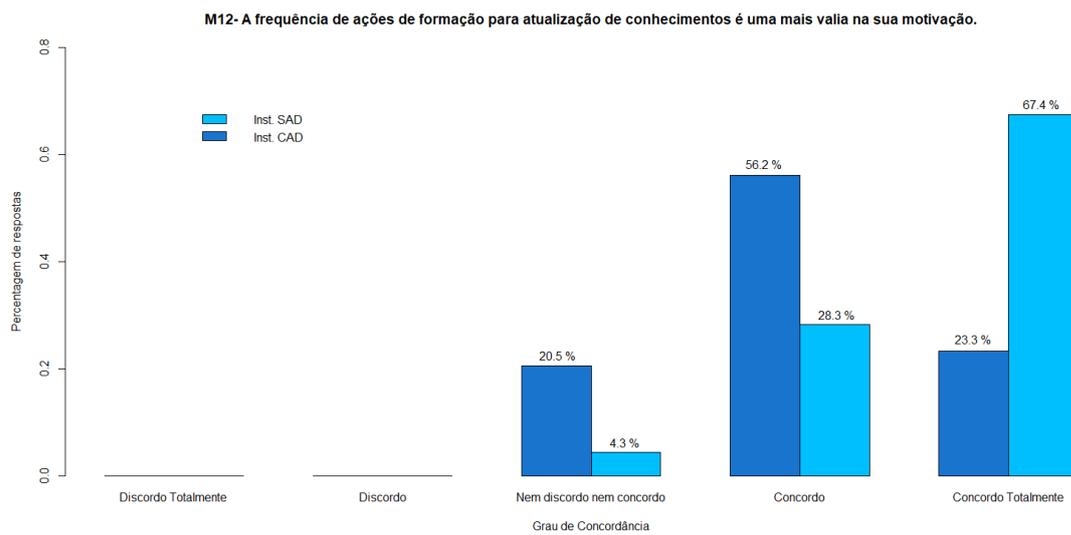


Figura 29: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M12.

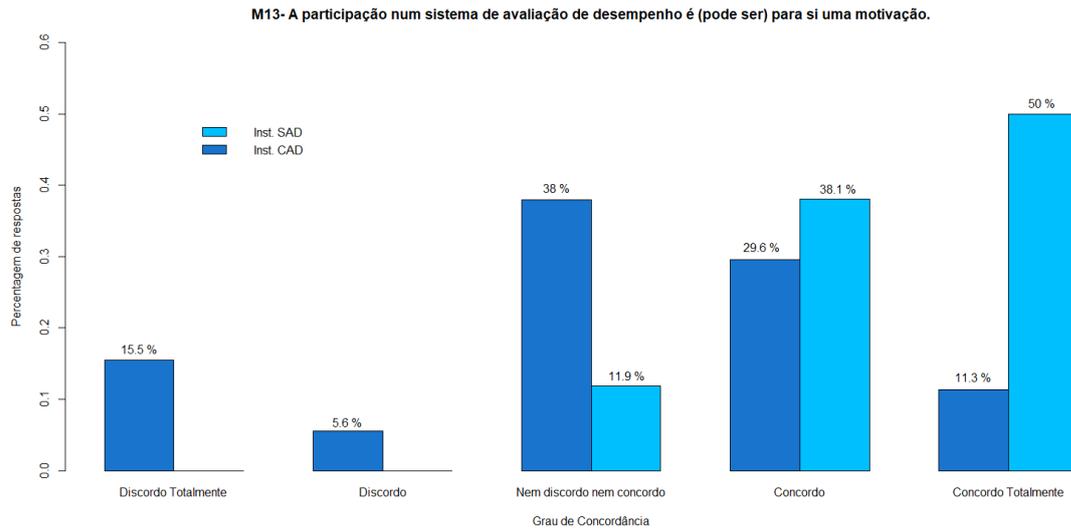


Figura 30: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M13.

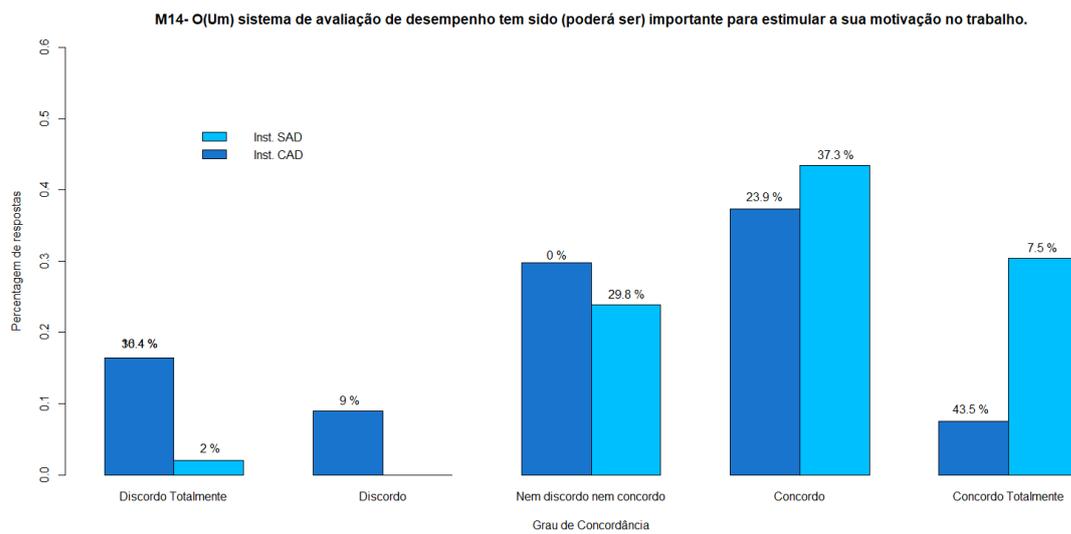


Figura 31: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M14.

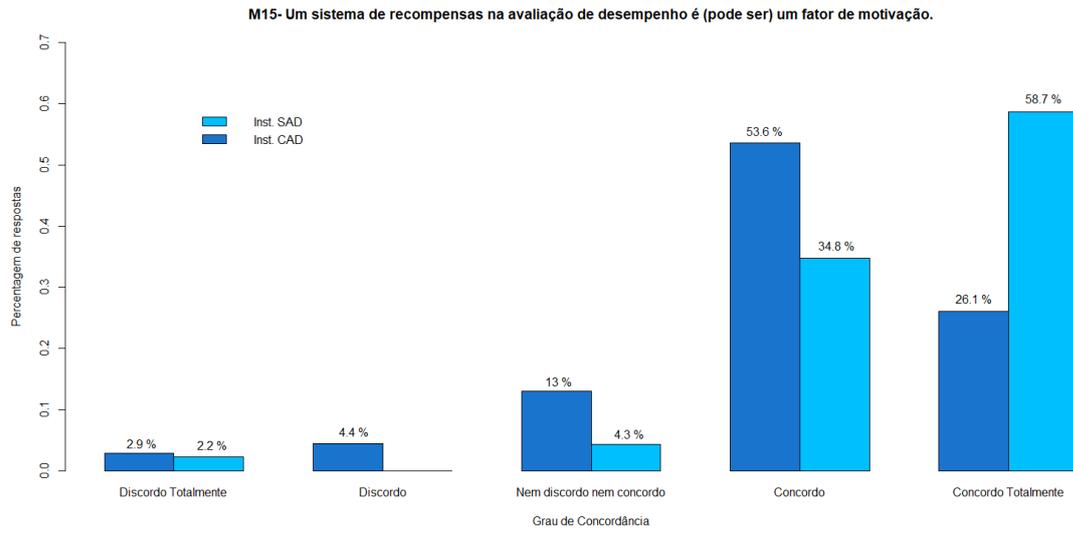


Figura 32: Representação gráfica da percentagem de respostas para a M15.

Considerações Finais

Vivemos uma sociedade e num tempo onde os dinamismos são acentuados e céleres, onde as exigências a nível social são cada vez mais intensas e de dificuldade crescente. Nesse sentido, acredita-se que o terceiro setor terá um papel primordial para colmatar essas dificuldades. Não existem dúvidas que o fator de sucesso de uma organização está assente no capital humano. É graças aos recursos humanos que toda uma organização é impulsionada a alcançar os objetivos desejados. Consequentemente, os seus recursos humanos terão um papel fundamental na resposta aos múltiplos desafios sendo, a sua gestão, alvo de crescente interesse que decorre da evidência do seu impacto na performance organizacional.

O objetivo deste estudo é compreender se a AD influencia a motivação dos colaboradores das IPSS. Para tal, focamos o nosso estudo no concelho da Trofa e estudamos oito instituições, com e sem avaliação de desempenho. Feita a pergunta de partida, estabelecemos as hipóteses:

H1: A avaliação de desempenho é uma ferramenta de motivação para os colaboradores das IPSS do concelho da Trofa.

H2: A avaliação de desempenho é uma ferramenta de motivação para os colaboradores das instituições com AD das IPSS do concelho da Trofa.

H3: A avaliação de desempenho é, na opinião dos colaboradores das instituições sem avaliação de desempenho, do concelho da Trofa, uma ferramenta de motivação.

Considerando todos os inquiridos neste estudo é possível concluir que, para os colaboradores das IPSS do concelho da Trofa, ter um sistema de AD é um fator de motivação, sendo a AD considerada importante para estimular desempenhos superlativos. Dos colaboradores inquiridos, 50.4% considera que participar num sistema de AD será motivador e 48.9% concorda que um sistema de AD será importante para estimular desempenhos diferenciados.

Se especificarmos, 88.1% dos colaboradores das instituições SAD considera como motivador a participação num sistema de AD, enquanto apenas 40.9% dos colaboradores das instituições CAD o afirmam. Já no que refere a identificar que o sistema de AD é pertinente para estimular a motivação, 73.9% dos colaboradores das instituições SAD assim o consideram, mas apenas 44.8% dos colaboradores das instituições CAD partilham dessa opinião.

Para 44.8% dos colaboradores das instituições com o sistema de avaliação de desempenho já implementado, a AD é considerada uma ferramenta de motivação. A percentagem de colaboradores que, pelo contrário, não considera o sistema de AD importante para estimular a sua motivação é de 25.4%. Nas instituições analisadas, podemos concluir que o sistema de AD é uma ferramenta importante na motivação dos colaboradores.

Os dados obtidos no estudo permitem ainda afirmar que a participação num sistema de AD é, na opinião dos colaboradores das instituições sem sistema de avaliação de desempenho implementado, um fator de motivação. De igual forma, a AD é, na opinião destes colaboradores, uma ferramenta de motivação. De acordo com os resultados do estudo, 48.1% dos inquiridos considera que um sistema de AD pode beneficiar a instituição.

Para que um sistema de AD seja um fator de motivação para os colaboradores deve também ser considerado uma ferramenta de avaliação “justa”. Só assim, aumentando a motivação se conseguirá um melhor desempenho do colaborador e, conseqüentemente da instituição. Caso contrário, não considerando o sistema de AD como uma ferramenta “justa”, o resultado poderá ser a desmotivação. Apesar dos colaboradores das instituições CAD, considerarem o sistema de AD importante para a sua motivação existe uma percentagem considerável (35.6% dos colaboradores) que não o interpreta como uma ferramenta “justa”. Esta informação é um dado importante a ter em conta pelos responsáveis das instituições, que deverão então repensar o seu sistema de AD, de modo a manter os níveis de motivação nos colaboradores.

Podemos ainda inferir que o sistema de recompensas é um fator motivacional para 74.8% dos inquiridos, sendo que, no que respeita aos colaboradores das instituições sem AD, 93,5% defende essa opinião. Igualmente, para 77.9% dos inquiridos neste estudo, frequentar ações de formação para atualização de conhecimentos é considerada uma mais valia na motivação. Sendo esse o juízo de 95.7% dos

colaboradores das instituições sem AD e de 79.5% dos colaboradores das instituições com sistema de AD.

Parece-nos importante realçar as diferenças nas respostas às questões entre colaboradores de instituições sem sistema de avaliação de desempenho e colaboradores das instituições com sistema implementado. Analisando as Tabelas 16 e 17, podemos observar que maioritariamente os colaboradores das instituições sem AD apresentam valores de concordância (relativamente às questões colocadas no questionário) superiores aos colaboradores das instituições com AD. E tal é aplicável a 89.1% das respostas.

Considera-se ainda relevante destacar esta diferença de valores no que concerne à pertinência de um sistema de AD para a motivação, sua participação nesse sistema, bem como a existência de um sistema de recompensas a ele associado. Assim sendo, é perceptível que os colaboradores das instituições SAD têm uma visão muito positiva quanto ao papel de um sistema de AD, enquanto os colaboradores cuja instituição já tem o sistema de AD implementado, não se revelam tão entusiastas.

De acordo com os dados já apresentados, o estudo realizado confirma as hipóteses colocadas, sendo claro que a avaliação de desempenho influencia a motivação dos colaboradores das IPSS do concelho da Trofa.

Esta investigação contribui, assim, para que as instituições participantes no estudo tenham informação que lhes permita motivar os seus colaboradores, adequar os sistemas de AD e, conseqüentemente, oferecer melhores serviços.

Face aos resultados, seria pertinente considerar um estudo incidindo num maior número de instituições e colaboradores, abrangendo realidades diferenciadas, possibilitando uma visão mais ampla da motivação dos recursos humanos do Terceiro Setor. A importância da avaliação de desempenho e da motivação dos colaboradores é fundamental para que estas instituições cumpram a missão para a qual foram criadas. A forte concorrência no setor e a exiguidade de recursos (essencialmente financeiros) a isso justifica.

De igual forma, parece-nos relevante desenvolver um estudo comparativo nas instituições que, atualmente não têm avaliação de desempenho e que, futuramente, optem por criar essa ferramenta, tentando perceber as diferenças existentes na realidade organizacional antes e depois da sua implementação.

Referências Bibliográficas

Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in Nonprofit Organizations: Evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*. 17, p. 1707-1725.

Akingbola, K. (2013). *A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management*. *Voluntas*, 24, pp. 214-240.

Almeida, A. (2015). *Percepção do contributo das instituições da economia social no desenvolvimento social local: Um estudo de caso das IPSS do distrito de Bragança*. Tese de Mestrado em Economia Social, Universidade do Minho. Disponível na WWW: URL:<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/36906>.

Amaro, R. e Quintela, A. (2002). *O voluntariado nos projetos de luta contra a pobreza*. Lisboa: Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários (CNAIV). Lisboa: Fundação Aga Khan e Patriarcado de Lisboa.

Amorim, L. (2015). *A motivação para o trabalho dos voluntários da Cruz Vermelha Portuguesa: Tese de Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo Gestão de Empresas*. Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Araújo, J. (2007). *Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática*. CONFERÊNCIA DA UNED, A Coruña, España, 2007 – “Conferência da UNED”. [S.l. : s.n., 2007]. Consulta realizada na *internet*, em 10-10-2014, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>.

Armstrong, M. (2006). *Handbook on Human Resource Management Practice*. London Kogan Page Limited.

Andrade, M. e Franco, R. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Arnolds, C. e Boshoff, C. (2011). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4), p. 697-719.

Associates, R. (2005). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Wiley.

Azevedo, C., Franco, R. e Mendes, J. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: o desafio da inovação social*. Porto: Imoedições.

Barañano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual e apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo: Lisboa.

Bergamini, C. (2013). *Motivação nas organizações* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Bernardinis, F. (2017). *Terceiro Setor e os novos modelos de Estado*. Tese de Mestrado em Direito, Especialidade em Ciências Jurídicas. Universidade Autónoma de Lisboa.

Bezboruah, K., & Oyun, G. (2008). Nonprofit Human Resource Management Challenges: Strategies and Implications for Managers https://www.academia.edu/863604/Nonprofit_Human_Resource_Management_Challenges acessado em 20 de fevereiro de 2019.

Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa: Etigrafe, Lda.

Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa: Etigrafe, Lda.

Bohlander, G., Snell, S. e Sherma, A. (2003). Avaliação e aprimoramento do desempenho. In Bohlander et al. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thomson.

Borkowski, N. (2009). *Organizational Behavior, Theory and Design in Healthcare*. London: Jones and Bartlett Publishers.

Braga, M. (2014). *Avaliação de desempenho: processo e práticas*. Tese de Mestrado em Sociologia Área de especialização em Organizações e Trabalho. Universidade do Minho.

Caeiro, J. (2008). Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, Florianópolis, 11(1), p. 61-72.

Caetano, A. e Vala, J. (2002). *Gestão de recursos humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Camara, P. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Don Quixote.

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

Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007). *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote.

Câmara, P., Guerra, P., e Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (2.^a ed.). Mirandela, Publicações Dom Quixote.

Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (6.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2004). Avaliação de desempenho. In Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações* (8.^a ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2006). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos* (6.^a ed.). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.

Coradi, C. (1985). *O comportamento humano em administração de empresas*. São Paulo. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.

Cunha, M., Arménio, R. e Cunha, R. e Cardoso, C., (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa, Editora RH, Lda. (6.º ed. Atualizada).

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. e Gomes, J. (2010), *Os processos de Gestão e melhoria do desempenho in Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.ª ed.), RH Edições Sílabo, Lisboa.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. e Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e de gestão* (7.ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Cristina, S. (2012). *Motivações no trabalho remunerado em Organizações Sem Fins Lucrativos: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. Tese de Mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia, U. Porto. Disponível na WWW:URL:<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/74249/2/25397.pdf>.

Dantas, J. e Rocha, J. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.

Darrington, J. e Howell, G. (2011). Motivation and incentives in relational contracts, *Journal of Financial Management*, 16(1), p. 42-51.

Deci, E., Koestner, R. e Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), p. 627–668.

DeNisi, A. (2000). Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis. In K.J. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations*, 121–156. San Francisco: Jossey-Bass. Retirado de: <https://tamu.edu/faculty/payne/PA/DeNisi%202000.pdf>.

Dias, H. (2018). *A gestão das IPSS do concelho de Guimarães - perfis e motivações*. Tese de Mestrado em Gestão de Organizações do Terceiro Setor. Universidade do Porto.

Domingues, I. (2008). Documento da Unidade Curricular. Braga, Universidade do Minho.

Duarte, S. (2014). *Proposta de um painel estratégico numa IPSS*. Tese de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão. Faculdade de Economia, U. Porto. Disponível na WWW:URL:<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/76993/2/33095.pdf>.

- Drucker P. (2006). *Introdução à administração*. São Paulo: Thomas Learning.
- Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto*. Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia, U. Porto. Disponível na WWW:URL:<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>.
- Fortin, M. (1999). *O processo de Investigação: da conceção à realização* (2.^a ed.). Lusociência.
- Franco, R. e Andrade, A. (s/d). *Economia do Conhecimento e Organizações sem Fins Lucrativos*. SPI- Sociedade Portuguesa de Informação. Porto.
- Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E. e Salamon, L. (2005). *O Setor Não Lucrativo Português numa Perspetiva Comparada*. Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University.
- Franco, R. et al. (2006), *O sector não lucrativo português numa perspetiva comparada*, Projeto CNP em Portugal, Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto e Johns Hopkins University.
- Gagné, M. e Deci, E. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Garcia, C. (2014). *Governança no Terceiro Setor: Fatores facilitadores e constrangedores*. Tese de Mestrado em Sociologia. Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Gavino, H. (2014). *O papel das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) na economia social: o caso do concelho de Peniche*. Tese de Mestrado em Gestão das Organizações de Economia Social. Escola Superior de Gestão e Economia - Instituto Politécnico de Santarém.
- Gliddon, D. (2004). Effective Performance Management Systems: Current Criticisms and new ideas for employee evaluation. *Performance Improvement*, 43(9) p. 146-164.
- Gomes, T. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Auditoria. Instituto Politécnico do Porto.

Hallock, K. (2000). Compensation in Nonprofit Organizations, in *Human Resource Studies* – Faulty Publications Cornell University ILR School.

Hampton, D. (1991). *Administração: Comportamento organizacional*. São Paulo: Makron Books.

Hoz, A. (1985). *Investigacion Educativa: Dicionário Ciências da Educação*. Madrid: Ediciones Anaya, S.A.

Huertas, J. (2001). *Motivación: querer aprender* (2.^a ed). Buenos Aires: Aique,

Ivancevich, J. (2007). *Human Resource Management*. New York: The McGrawHill Companies, Inc..

Kaplan, R. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3) p. 353-370.

Lee, Y. e Wilkins, V. M. (2011), “More Similarities or More Differences? Comparing Public and Nonprofit Managers’ Job Motivations”, *Public Administration Review*, January 2011, pp. 45-56.

Leete, L. (2000). Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(1) p. 423-446.

Lemos, M. (2015). *Motivação e Aprendizagem*. In G. Miranda & S. Bahia, (Orgs.) *Psicologia da Educação: Temas de desenvolvimento, aprendizagem e ensino*. Lisboa: Relógio d’Água Editores.

Lima, H. (2014). *Os fatores motivacionais na candidatura à GNR*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.

Lindner, J. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36.

Lourenço, M. (2011). *A orientação para o mercado das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Tese de Mestrado, ISEG/UTL, Lisboa.

Lunenburg, F. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1) p.1-6.

Machado, D., Portugal, M. e Machado A. (2014). *Organizações – introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Azeitão: Autonomia 27.

Magalhães, R. (2014). *Avaliação de desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional*. Tese de Mestrado em Educação: Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Instituto de Educação, Universidade do Minho. Disponível na WWW:URL:<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/34891/1/Rita%20Filipa%20Marques%20Maqalh%C3%A3es.pdf>.

Mendes, J. e Sarmiento, M. (2010). *Gestão do desempenho a partir das competências*. Proelium – Revista da Academia Militar. Lisboa: Academia Militar.

Mendonça, A. (2017). *O Papel da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Agentes da PSP*. Tese de Mestrado em Ciências Policiais. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa. Disponível na WWW:URL:<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19931/1/Disserta%C3%A7%C3%A3oFinal%C3%ADssima.pdf>.

Miner, J. e Donald, C. (1995). *Human Resource Management- The Strategic Perspective*. New York, HarperCollins College Publishers.

Moura, E. (2000). *Gestão dos recursos humanos – Influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Mozes, M., Josman, Z. e Yaniv, E. (2011), Corporate Social Responsibility Organizational Identification and Motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2) p. 310-325.

Nascimento, G. e Pereira, A. (2015). A gestão e avaliação de desempenho. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G. e Duarte, H. (Coords). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, 247-305. Lisboa: Editora RH.

Neves, A. (1998). *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações*. Lisboa: Editora RH.

Nogueira, R. (2014). *Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor - O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Instituto Superior Miguel Torga, Escola Superior de Altos Estudos, Coimbra. Disponível na

WWW:URL:<http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/627/1/Tese%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20no%20Terceiro%20Setor.pdf>.

Oh, S. e Lewis, G. (2009). Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 29 (2) p. 158-167.

Parmenter, D. (2012). *Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies*. John Wiley e Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Pereira, S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Tese de Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Disponível na WWW:URL:http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1976/1/DM_SusanaPereira_2013.pdf.

Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2) supl. 2. São Paulo.

Pinto, A. (2016). *Proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho numa Associação sem Fins Lucrativos*. Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia e Gestão, U.Porto. Disponível na WWW:URL:<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/87886/2/158383.pdf>.

Pozo, J. e Gomez C. (2009). *A Aprendizagem e o ensino de Ciências: do conhecimento cotidiano ao conhecimento científico* (5.ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

Quintão, C. (2011). *O Terceiro Setor e a sua Renovação em Portugal: uma abordagem preliminar*. Tese de Mestrado. Universidade do Porto. Faculdade de Letras. Instituto de Sociologia.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2.ª ed.). Lisboa: Gradiva.

R Core Team (2019). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. Disponível na WWW:URL: <https://www.R-project.org/>.

Ramos P. (2007). *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Rainey, H. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations* (4th ed.). JosseyBass.

Rea, L. e Parker, R. (2000). *Metodologia da pesquisa*. São Paulo, Pioneira.

Reis, M. (2015). *Avaliação de Desempenho e Motivação dos Recursos Humanos: caso da CIM Alto Minho*. Tese de Mestrado em Administração Pública. Universidade do Minho. Disponível na WWW:[URL:http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/37881](http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/37881).

Reis, S. (2009). *Avaliação de desempenho e Motivação: O Impacto das Recompensas na Motivação e obtenção de Melhorias de Desempenho - O Caso da Transcor SV, S.A.* Tese de Mestrado em Gestão. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Relatório da Carta Social (2018). Rede de Serviços e Equipamentos. GEP- Gabinete de Estratégia e Planeamento. Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

Ridder, H. G, & McCandless, A., (2010). "Influences on the Architecture of Human Resource Management". *Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Sector Sector Quaterly*. Vol. 39, p. 124-141.

Ridder, H., Piening, E. e McCandless, A. (2012). *The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting Their Human Resource Management*. *Voluntas*, 23 p. 605-635.

Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Editorial Presença.

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

Ruwer, M. e Canoas, J. (2009). *Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor: especificidade dos recursos humanos, perspetivas e desafios - notas introdutórias*. *Serviço Social e Realidade*, p. pp. 107-132.

Ryan, R. e Deci, E. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 25 p. 54-67.

Salamon, L. e Anheier, H. (1992). *In search of the nonprofit sector I: the question of definitions*. *Voluntas*, V.3 N.2.

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Sarmiento, M., Rosinha, A. e Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.

Schepers, C., Gieter, S., Pepermans, R., Caers, R. e Jegers, M. (2005). How are employers of the nonprofit sector motivated? A research need. *Nonprofit Management e Learship*, 16(2) p. 191-208.

Schlosser, F. e Zinni, D. (2011). Transitioning ageing workers from paid to unpaid work in non-profits. *Human Resource Management Journal*, 21 (2), 156-170.

Seabra, F. (2010). Ensino Básico: Repercussões da Organização Curricular por Competências na Estruturação das Aprendizagens Escolares e nas Políticas Curriculares de Avaliação. Tese de Doutoramento em Educação. Universidade do Minho. Disponível na WWW: URL <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10877/1/tese.pdf>.

Senge, P. (2004). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende* (16.^a ed.). São Paulo. Editora Best Seller.

Silva, A. (2014). *Avaliação de desempenho: Estudo exploratório nos setores da banca e vitivinicultura*. Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Superior da Maia.

Smith, D. (1993). *Motivar pessoas*. Mem Martins: Publicações Europa-América.

Soares, D. (2015). *A Gestão de Desempenho: implementação numa IPSS*. Tese de Mestrado em Administração e Gestão Pública. Universidade de Aveiro.

Teixeira, M. (2006). *Contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz*. Tese de Mestrado. Universidade Aberta.

Teodósio, A. e Brum, A. (2000). Organizações Não-Governamentais Brasileiras: Desafios da Incorporação de Modelos Gerenciais Externos. In Anais (Ed.), XXXV *Asamblea Annual del CLADEA*. Barcelona.

Van den Broeck, A., Vansteenkist, M. e De Witte, H. (2008). Self-determination Theory: A Theoretical and Empirical Overview in Occupational Health Psychology.

Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice, 3 p. 63-88.

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

Legislação Consultada

Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional (2005). Parte II - Organização económica, Título I - Princípios gerais, Artigo 82.º - Sectores de propriedade dos meios de produção. Disponível na WWW:URL:<https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx#art82>.

Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional (2005). Parte I - Direitos e deveres fundamentais, Título III - Direitos e deveres económicos, sociais e culturais, CAPÍTULO II, Direitos e deveres sociais, Artigo 63.º - Segurança social e solidariedade. Disponível na WWW:URL:<https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx#art63>.

Decreto-Lei 172-A/2014 de 14 de novembro.

Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro.

Decreto-Lei n.º 120/2015 de 30 de junho.

Decreto-Lei n.º 33/2014. de 4 de março.

Decreto-Lei n.º 59/2011. de 5 de maio.

Decreto-Lei n.º 64/2007. de 14 de março.

Decreto-Lei n.º 92/2010 de 26 de julho.

Lei n.º 24/2012. de 9 de julho.

Lei n.º 71/98. de 3 de novembro.

Lei n.º 30/2013 de 8 de maio.

Portaria n.º 196-A/2015 de 1 de julho.

Portaria n.º 38/2013 de 30 de janeiro.

ANEXO A

Questionário para as IPSS com AD

**O Papel da Avaliação de Desempenho na Motivação
dos Colaboradores das IPSS do Concelho da Trofa**

Este questionário pretende aferir o grau de motivação dos colaboradores das IPSS do concelho da Trofa.
Destina-se às IPSS com avaliação de desempenho.

Faz parte de uma dissertação de mestrado em Gestão das Organizações do Terceiro Setor, a efetuar na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Politécnico do Porto.

As suas respostas são fundamentais para o sucesso deste estudo. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. Não há respostas certas ou erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este inquérito é de natureza confidencial. O seu tratamento é efetuado de uma forma global, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Responda, por favor, a todas as questões.
Agradecemos a sua colaboração.

Instruções de Preenchimento: Escreva nos espaços em branco ou assinale com um X a resposta que se aplica à sua situação ou opinião.

Quando terminar, coloque o inquérito novamente no envelope, feche-o e coloque-o na caixa disponível para o efeito, que se encontra na sua instituição.

QUESTIONÁRIO**1. Características do colaborador da instituição**

Neste primeiro ponto pedimos-lhe algumas informações específicas acerca de si próprio, informações essenciais para a análise de dados.

11 Qual a sua idade? _____ anos

12 Qual o seu género?

Masculino Feminino

13 Qual a sua nacionalidade?

Portuguesa Outra, qual? _____

14 Qual o seu estado civil?

Casado(a)/ União de facto Solteiro(a) Viúvo(a) Divorciado/ Separado(a)

15 Qual o seu nível de escolaridade?

Até ao 1.º Cdo (antiga 4.ª Classe) 2.º Cdo (5.º e 6.º ano)
 3.º Cdo (7.º, 8.º e 9.º ano) Ensino Secundário (10.º, 11.º e 12.º ano)
 Curso Profissional Bacharelato
 Licenciatura Mestrado

- 11 Qual a sua categoria profissional? _____
Por exemplo: Diretora, auxiliar de apoio à gestão, auxiliar de serviço social, trabalhador de serviços gerais, ajudante de lar/ centro de dia, ajudante de ação educativa entre outros.
- 12 Qual o número de anos de serviço na instituição? _____ anos
- 13 Qual o seu tipo de vínculo laboral?
- Contrato de trabalho sem termo (efetivo)
 - Contrato de trabalho a termo certo (a prazo)
 - Contrato de trabalho a termo incerto
 - Contrato de prestação de serviços
- 19 Qual o seu tipo de contrato?
- Contrato a tempo inteiro
 - Contrato a tempo parcial
- 1.10 Qual o seu salário mensal (bruto)? (Escolha apenas uma das opções.)
- Salário mínimo nacional
 - menos de 500,00 EUR
 - entre 500,00 EUR e 999,00 EUR
 - entre 1000,00 EUR e 1499,00 EUR
 - entre 1500,00 EUR e 1999,00 EUR
- 1.11 Já foi alvo de avaliação de desempenho desde que trabalha na Instituição?
- Sim. Quantas vezes? _____. **Se respondeu sim, por favor, passe para o ponto 2 e depois para o ponto 3.**
 - Não **Se respondeu não, por favor, passe para o ponto 3.**

2. Características e opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho

Neste segundo ponto pedimos-lhe algumas informações e a sua opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho (AD) adotado na sua instituição.

2.1 Qual a periodicidade do sistema de AD na sua instituição?

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- Mensal

2.2 Frequentou alguma ação de formação sobre o atual sistema de avaliação de desempenho adotado na sua instituição?

- Sim
- Não

2.3 Qual o método de avaliação usado na sua instituição?

- Entrevista
- Inquérito por questionário
- Entrevista e Inquérito por questionário

2.4 Os critérios de avaliação do seu desempenho baseiam-se em?

- Competências Sim Não
- Comparação com os colegas Sim Não
- Resultados/Objetivos Sim Não
- Características de personalidade Sim Não

2.5 Por favor, use a escala mencionada na tabela para exprimir o seu grau de concordância em relação a cada uma das afirmações, relativamente ao sistema de avaliação de desempenho de AD adotado na sua instituição.

Assinale com um X a sua opção: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem discordo nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente; 6 - <i>Sem opinião</i>	1	2	3	4	5	6
A1- A existência de um sistema de AD na sua instituição é importante.						
A2- O sistema de AD é adequado à realidade organizacional da sua instituição.						
A3- O sistema de AD é adequado à sua valência ou serviço.						
A4- O sistema de AD é adequado à sua categoria profissional.						
A5- O sistema de AD é adequado às funções que desempenha na sua instituição.						
A6- Considera relevante o sistema de AD para a melhoria do trabalho na instituição.						
A7- O sistema de AD permite perceber que atitudes e competências tem que melhorar ou onde evoluir.						
A8- O sistema de AD tem trazido benefícios à sua instituição.						
A9- O sistema de AD reconhece o mérito dos colaboradores.						
A10- O sistema de AD diferencia os níveis de desempenho dos colaboradores.						
A11- O sistema de AD dá oportunidade de progressão profissional.						
A12- O sistema de recompensas associado à AD (se existir) tem impacto no seu desempenho profissional.						
A13- O sistema de AD é uma ferramenta justa de avaliação.						
A14- É do conhecimento geral os procedimentos do sistema de AD.						
A15- O método de avaliação é de fácil compreensão.						
A16- As competências avaliadas vão ao encontro do dia a dia organizacional.						
A17- O avaliador tem conhecimento suficiente das suas funções na instituição.						
A18- As escalas no método de avaliação são adequadas.						
A19- As escalas de pontuação final do método de avaliação são adequadas.						
A20- Existe uma tendência para as classificações centrais, isto é, de nível intermédio.						
A21- A periodicidade do sistema de AD é adequada.						
A22- A comunicação dos resultados da AD é adequada.						
A23- O processo de reclamação da AD é simples.						

2.6 Por favor, use a escala mencionada na tabela para exprimir a sua opinião em relação à sua última avaliação, expressa por cada uma das seguintes afirmações.

Assinale com um X a sua opção: 1 - Foi abaixo do que esperava; 2- Foi dentro do que esperava; 3 - Foi acima do que esperava 4 - <i>Sem opinião</i>	1	2	3	4
O seu desempenho antes da sua última avaliação.				
O resultado da sua última avaliação.				
O resultado da sua última avaliação, comparativamente ao dos seus colegas.				

3. Características e opinião sobre a motivação

Neste terceiro ponto pedimos-lhe algumas informações sobre a motivação no seu local de trabalho, quer a nível pessoal quer a nível de AD.

Por favor, use a escala mencionada na tabela para exprimir o seu grau de concordância em relação a cada uma das afirmações.

Assinale com um X a sua opção: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem discordo nem concordo; 4- Concordo; 5 - Concordo Totalmente; 6 - <i>Sem opinião</i>	1	2	3	4	5	6
M1- O seu local de trabalho reúne todas as condições para se sentir motivado(a).						
M2- As funções que desempenha no seu local de trabalho contribuem para aumentar a sua motivação.						
M3- Ter mais responsabilidades no seu trabalho aumenta a sua motivação.						
M4- A possibilidade de ser mais autónomo no seu trabalho é um fator de motivação.						
M5- O relacionamento com os seus colegas influencia a sua motivação no trabalho.						
M6- As chefias desempenham um papel importante no seu grau de motivação.						
M7- A lealdade das chefias para com os colaboradores é fundamental para aumentar a sua motivação.						
M8- O reconhecimento do seu trabalho por parte da chefia aumenta o seu grau de motivação.						
M9- Tarefas diversificadas são importantes para se sentir motivado(a).						
M10- Um ambiente de trabalho onde existe confiança e respeito influencia a sua motivação no trabalho.						
M11- A remuneração adequada à sua função é um incentivo para se sentir motivado(a).						
M12- A frequência de ações de formação para atualização de conhecimentos é uma mais valia na sua motivação.						
M13- A participação num sistema de avaliação de desempenho é para si uma motivação.						
M14- O sistema de avaliação de desempenho tem sido importante para estimular a sua motivação no trabalho.						
M15- Um sistema de recompensas na avaliação de desempenho é um fator de motivação.						

Termina aqui o inquérito.

Muito obrigado pela sua colaboração.

ANEXO B

Questionário para as IPSS sem AD

O Papel da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Colaboradores das IPSS do Concelho da Trofa

Este questionário pretende aferir o grau de motivação dos colaboradores das IPSS do concelho da Trofa.
Destina-se às IPSS sem avaliação de desempenho.

Faz parte de uma dissertação de mestrado em Gestão das Organizações do Terceiro Setor, a efetuar na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Politécnico do Porto.

As suas respostas são fundamentais para o sucesso deste estudo. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. Não há respostas certas ou erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este inquérito é de natureza confidencial. O seu tratamento é efetuado de uma forma global, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Responda, por favor, a todas as questões.

Agradecemos a sua colaboração.

Instruções de Preenchimento: Escreva nos espaços em branco ou assinale com um X a resposta que se aplica à sua situação ou opinião.

Quando terminar, coloque o inquérito novamente no envelope, feche-o e coloque-o na caixa disponível para o efeito, que se encontra na sua instituição.

QUESTIONÁRIO

1. Características do colaborador da instituição

Neste primeiro ponto pedimos-lhe algumas informações específicas acerca de si próprio, informações essenciais para a análise de dados.

1.1 Qual a sua idade? _____ anos

1.2 Qual o seu género?

Masculino Feminino

1.3 Qual a sua nacionalidade?

Portuguesa Outra, qual? _____

1.4 Qual o seu estado civil?

Casado(a)/ União de facto Solteiro(a) Viúvo(a) Divorciado/ Separado(a)

1.5 Qual o seu nível de escolaridade?

Até ao 1.º Cclo (antiga 4.ª Classe) 2.º Cclo (5.º e 6.º ano)

3.º Cclo (7.º, 8.º e 9.º ano) Ensino Secundário (10.º, 11.º e 12.º ano)

Curso Profissional Bacharelato

Licenciatura Mestrado

Doutoramento

- 11 Qual a sua categoria profissional? _____
 Por exemplo: Diretora, auxiliar de apoio à gestão, auxiliar de serviço social, trabalhador de serviços gerais, ajudante de lar/ centro de dia, ajudante de ação educativa entre outros.
- 12 Qual o número de anos de serviço na instituição? _____ anos
- 13 Qual o seu tipo de vínculo laboral?
- Contrato de trabalho sem termo (efetivo) Contrato de trabalho a termo certo (a prazo)
- Contrato de trabalho a termo incerto Contrato de prestação de serviços
- 19 Qual o seu tipo de contrato?
- Contrato a tempo inteiro Contrato a tempo parcial
- 1.10 Qual o seu salário mensal (bruto)? (Escolha apenas uma das opções.)
- Salário mínimo nacional
- menos de 500,00 EUR
- entre 500,00 EUR e 999,00 EUR
- entre 1000,00 EUR e 1499,00 EUR
- entre 1500,00 EUR e 1999,00 EUR

2. Características e opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho

Neste segundo ponto pedimos-lhe a sua opinião sobre a possibilidade de introdução de um sistema de avaliação de desempenho (AD) na sua instituição.

Por favor, use a escala mencionada na tabela para exprimir o seu grau de concordância em relação a cada uma das afirmações.

Assinale com um X a sua opção: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem discordo nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente; 6 - <i>Sem opinião</i>	1	2	3	4	5	6
A1- A existência de um sistema de AD na sua instituição é importante.						
A2- Um sistema de AD é adequado à realidade organizacional da sua instituição.						
A3- Um sistema de AD é adequado à sua valência ou serviço.						
A4- Um sistema de AD é adequado à sua categoria profissional.						
A5- Um sistema de AD é adequado às funções que desempenha na sua instituição.						
A6- Considera relevante um sistema de AD para a melhoria do trabalho na instituição.						
A7- Um sistema de AD permite perceber que atitudes e competências tem que melhorar ou onde evoluir.						
A8- Um sistema de AD trará benefícios à sua instituição.						
A9- Um sistema de AD reconhecerá o mérito dos colaboradores.						
A10- Um sistema de AD diferenciará os níveis de desempenho dos colaboradores.						
A11- Um sistema de AD dá oportunidade de progressão profissional.						
A12- Um sistema de recompensas associado à AD, se existir, poderá ter impacto no seu desempenho profissional.						
A13- Um sistema de AD poderá ser uma ferramenta justa de avaliação.						

3. Características e opinião sobre a motivação

Neste terceiro ponto pedimos-lhe algumas informações sobre a motivação no seu local de trabalho, quer a nível pessoal quer a nível de AD.

Por favor, use a escala mencionada na tabela para exprimir o seu grau de concordância em relação a cada uma das afirmações.

Assinale com um X a sua opção: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem discordo nem concordo; 4- Concordo; 5 - Concordo Totalmente; 6 – <i>Sem opinião</i>	1	2	3	4	5	6
M1- O seu local de trabalho reúne todas as condições para se sentir motivado(a).						
M2- As funções que desempenha no seu local de trabalho contribuem para aumentar a sua motivação.						
M3- Ter mais responsabilidades no seu trabalho aumenta a sua motivação.						
M4- A possibilidade de ser mais autónomo no seu trabalho é um fator de motivação.						
M5- O relacionamento com os seus colegas influencia a sua motivação no trabalho.						
M6- As chefias desempenham um papel importante no seu grau de motivação.						
M7- A lealdade das chefias para com os colaboradores é fundamental para aumentar a sua motivação.						
M8- O reconhecimento do seu trabalho por parte da chefia aumenta o seu grau de motivação.						
M9- Tarefas diversificadas são importantes para se sentir motivado(a).						
M10- Um ambiente de trabalho onde existe confiança e respeito influencia a sua motivação no trabalho.						
M11- A remuneração adequada à sua função é um incentivo para se sentir motivado(a).						
M12- A frequência de ações de formação para atualização de conhecimentos é uma mais valia na sua motivação.						
M13- A participação num sistema de avaliação de desempenho será para si uma motivação.						
M14- Um sistema de avaliação de desempenho será importante para estimular a sua motivação no trabalho.						
M15- Um sistema de recompensas na avaliação de desempenho será um fator de motivação.						

Termina aqui o inquérito.

Muito obrigado pela sua colaboração.