

Universidades Lusíada

Chipongue, Suweli Manuela Jordão Leandro, 1980-

A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores : estudo de caso no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola

http://hdl.handle.net/11067/3747

Metadados

Data de Publicação

2018-02-16

Resumo

A avaliação de desempenho constitui uma ferramenta indispensável para as organizações, pois quando é bem implementada, rigorosa, transparente e imparcial pode constituir um instrumento impulsionador da motivação dos colaboradores. O presente trabalho insere-se nesta temática e visa averiguar se a avaliação de desempenho percecionada pelos funcionários do Serviço de Migração e Estrangeiros (SME), em Angola, influencia a sua motivação no trabalho. O estudo foi operacionalizado através de uma meto...

Performance appraisal is an indispensable tool for organizations, because when it is well implemented, rigorous, transparent and impartial, it can be a tool to motivate employees. The present work integrates in this matter and aims to determine if the perceived performance appraisal by the employees of the Serviço de Migração e Estrangeiros (SME), in Angola, influences their motivation at work. The study was operationalized with a quantitative methodology using the questionnaire survey. The samp...

Palavras Chave

Empregados - Avaliação, Motivação do empregado, Padrões de desempenho, Angola. Serviço de Migração e Estrangeiros

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-26T18:25:35Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores: estudo de caso no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola

> Realizado por: Suweli Manuela Jordão Leandro Chipongue Orientado por:

Prof. Doutor João Fernandes de Sousa Mendes

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias

Orientador: Prof. Doutor João Fernandes de Sousa Mendes Arguente: Prof. Doutor Pedro Rui Bettencourt da Câmara

Dissertação aprovada em: 8 de Fevereiro de 2018

Lisboa

2017



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores: estudo de caso no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola

Suweli Manuela Jordão Leandro Chipongue

Lisboa

Agosto 2017



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores: estudo de caso no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola

Suweli Manuela Jordão Leandro Chipongue

Lisboa

Agosto 2017

Suweli Manuela Jordão Leandro Chipongue

A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores: estudo de caso no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientador: Prof. Doutor João Fernando de Sousa

Mendes

Lisboa

Agosto 2017

Ficha Técnica

Autora Suweli Manuela Jordão Leandro Chipongue

Orientador Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Título A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores:

estudo de caso no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola

Local Lisboa **Ano** 2017

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

CHIPONGUE, Suweli Manuela Jordão Leandro, 1980-

A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores : estudo de caso no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola / Suweli Manuela Jordão Leandro Chipongue ; orientado por João Fernando de Sousa Mendes. - Lisboa : [s.n.], 2017. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - MENDES, João Fernando de Sousa, 1964-

LCSH

- 1. Empregados Avaliação
- 2. Motivação do empregado
- 3. Padrões de desempenho
- 4. Angola. Serviço de Migração e Estrangeiros
- 5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa Teses
- 6. Teses Portugal Lisboa
- 1. Employees Rating of
- 2. Employee motivation
- 3. Performance standards
- 4. Angola. Serviço de Migração e Estrangeiros
- 5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa Dissertations
- 6. Dissertations, Academic Portugal Lisbon

LCC

1. HF5549.5.R3 C45 2017

RESUMO

A avaliação de desempenho constitui uma ferramenta indispensável para as organizações,

pois quando é bem implementada, rigorosa, transparente e imparcial pode constituir um

instrumento impulsionador da motivação dos colaboradores. O presente trabalho insere-se

nesta temática e visa averiguar se a avaliação de desempenho percecionada pelos

funcionários do Serviço de Migração e Estrangeiros (SME), em Angola, influencia a sua

motivação no trabalho.

O estudo foi operacionalizado através de uma metodologia quantitativa, com recurso ao

inquérito por questionário, sendo a amostra constituída por 72 funcionários do SME, com

idades compreendidas entre os 24 e os 50 anos. Para a recolha de dados foi usado o

Questionário de Motivação desenvolvido por McClelland (1987) e aferido para a população

portuguesa por Rego (2000) e o Questionário de Avaliação de Desempenho elaborado por

Camara e colaboradores (2016).

Os resultados obtidos permitem constatar que a avaliação de desempenho tem um impacto

positivo na motivação dos funcionários do SME e que a avaliação de desempenho e a

motivação se encontram significativamente correlacionadas. Foi, ainda, possível verificar

que a motivação para a afiliação é a dimensão mais valorizada pelos colaboradores do

SME.

Palavras-chave: Gestão, Avaliação, Gestão do desempenho, Avaliação de desempenho,

Motivação.

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES

ABSTRACT

Performance appraisal is an indispensable tool for organizations, because when it is well

implemented, rigorous, transparent and impartial, it can be a tool to motivate employees.

The present work integrates in this matter and aims to determine if the perceived

performance appraisal by the employees of the Serviço de Migração e Estrangeiros (SME),

in Angola, influences their motivation at work.

The study was operationalized with a quantitative methodology using the questionnaire

survey. The sample consisted of 72 SME employees, aged between 24 and 50 years. For

the data collection, were used the Motivation Questionnaire developed by McClelland

(1987) and measured for the portuguese population by Rego (2000) and the Performance

Appraisal Questionnaire prepared by Camara and collaborators (2016).

The results show that the performance appraisal has a positive impact on the motivation of

SME employees and the performance appraisal and motivation are significantly correlated.

It was also possible to verify that the affiliation motivation is the dimension most valued by

SME employees.

Keywords: Management, Evaluation, Performance management, Performance appraisal,

Motivation

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho só foi possível graças a um conjunto de pessoas que me ajudaram a ultrapassar os momentos mais difíceis e que estiveram comigo nesta longa caminhada, pelo que a todas agradeço o apoio e incentivo.

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, orientador desta dissertação, pela partilha do saber, sugestões e disponibilidade constantes que foram fundamentais para a execução deste trabalho.

A todos os profissionais do SME de Angola que ao aceitarem participar no estudo tornaram possível a concretização deste trabalho. Pelo tempo despendido para responderem aos questionários e serem entrevistados, o meu sentido agradecimento.

À Sra Rosa, a minha gratidão por todo o apoio prestado e pela sua preciosa ajuda que muito contribuiu para a realização deste trabalho.

Ao Ministro do Interior de Angola Sr. Ângelo De Barros Veiga Tavares, à querida tia Dra Margarida Jordão De Barros, obrigada pela oportunidade.

Finalmente e mais importante, agradeço à minha família, em particular ao meu marido Raimundo Chipongue e aos meus filhos por terem suportado tão pacientemente a minha ausência e por me terem dispensado das minhas obrigações de esposa e mãe durante o tempo necessário para poder levar este projeto até ao fim.

Aos meus padrinhos, Jorge e Marinela Abreu, sem vocês não seria possível. Muito obrigada.

A minha mãe, obrigada pelo amor e apoio incondicional.

A todos os que me ajudaram a concretizar este projeto e que não mencionei, mas que não esqueço, muito obrigada!

ÍNDICE

RESU	IMO	i
ABST	RACT	ji
AGRA	DECIMENTOS	<u>i</u> jii
ÍNDIC	E GERAL	v
ÍNDIC	E DE FIGURAS	viii
ÍNDIC	E DE GRÁFICOS	ix
ÍNDIC	E DE QUADROS	x
ÍNDIC	E DE TABELAS	xi
LISTA	DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	xii
CAPÍT	TULO 1 INTRODUÇÃO	1
1.1	INTRODUÇÃO	1
	ENQUADRAMENTO DO TEMA	
1.3	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	3
	1.3.1 PERGUNTA DE PARTIDA	3
	1.3.2 PERGUNTAS DERIVADAS	3
1.4	OBJETIVOS	
	1.4.1 Objetivo geral	3
	1.4.2 Objetivos específicos	3
1.5	HIPÓTESES	4
1.6	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	4
1.7	SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	6
CAPÍT	TULO 2 AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO	8
2.1	INTRODUÇÃO	8
	DEFINIÇÃO DO CONCEITO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	

2.3	OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO	11
2.4	FASES DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO	12
2.5	CICLO DE GESTÃO DE DESEMPENHO	13
2.6	INTERVENIENTES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	14
	2.6.1 Autoavaliação	15
	2.6.2 CHEFIA DIRETA	15
	2.6.3 Colegas (pares)	
	2.6.4 SUBORDINADOS	15
	2.6.5 AVALIAÇÃO DE 360º	15
2.7	GESTÃO POR OBJETIVOS	16
	2.7.1 TIPOS DE OBJETIVOS	18
	2.7.2 IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS RELEVANTES PARA A FUNÇÃO	19
	2.7.3 REQUISITOS DOS OBJETIVOS	20
2.8	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
	2.8.1 MÉTODO DA ESCALA GRÁFICA	20
	2.8.2 MÉTODO DA ESCOLHA FORÇADA	21
	2.8.3 MÉTODO DE PESQUISA DE CAMPO	21
	2.8.4 MÉTODO DOS INCIDENTES CRÍTICOS	21
	2.8.5 MÉTODO DE COMPARAÇÃO POR PARES	21
	2.8.6 MÉTODO DE FRASES DESCRITIVAS	21
	2.8.7 MÉTODO DA AUTOAVALIAÇÃO	22
	2.8.8 MÉTODO DE AVALIAÇÃO POR RESULTADOS.	22
	2.8.9 MÉTODO DE AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS.	22
	2.8.10 MÉTODO MISTOS	22
2.9	ERROS DE AVALIAÇÃO	22
	2.9.1 EFEITO DE HALO	23
	2.9.2 ERRO DE SIMILITUDE OU SEMELHANÇA	23
	2.9.3 ERRO DE TENDÊNCIA CENTRAL	23
	2.9.4 EFEITO DE SEVERIDADE OU LENIÊNCIA	23
	2.9.5 ERRO POR DISTORÇÃO SISTEMÁTICA	24
	2.9.6 ERRO DE PRIMEIRA IMPRESSÃO	24
	2.9.7 ERRO DE ASSIMILAÇÃO OU CONTRASTE	24
	2.9.8 ERRO DE RECENTICIDADE	
2.10	RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM AS DIVERSAS PRÁTIC	CAS
	DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.	24
2.11	SÍNTESE	26

CAPÍ	TULO 3 MOTIVAÇÃO	28
3.1	INTRODUÇÃO	_28
3.2	MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA	
3.3	TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	
	3.3.1 TEORIAS DE CONTEÚDO	
	3.3.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow	
	3.3.1.2 Teoria ERG de Adelfer	32
	3.3.1.3 Teoria das necessidades de McClelland	
	3.3.1.4. Teoria bifatorial de Herzberg	34
	3.3.1.5 Modelo das características da função de Hackman e Oldham	35
	3.3.2 TEORIAS DE PROCESSO	36
	3.3.2.1 Teoria da equidade de Adams	
	3.3.2.2 Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham	38
	3.3.2.3 Teoria das expectativas de Vromm	39
3.4	SÍNTESE	40
CAPÍ	TULO 4 SERVIÇO E MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS EM ANGOLA VE SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL	
CAPÍ	-	
	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL	41
4.1.	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL	41
4.1.	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL INTRODUÇÃO	41 41 41
4.1.	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL INTRODUÇÃO	41 41 41 43
4.1. 4.2.	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL INTRODUÇÃO	41 41 41 43 43
4.1. 4.2.	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL INTRODUÇÃO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS	41 41 43 43 43
4.1. 4.2.	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL INTRODUÇÃO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS	41 41 43 43 43 45
4.1. 4.2. 4.3.	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL. INTRODUÇÃO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS. SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.2 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS	41 41 43 43 45 45
4.1. 4.2. 4.3.	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL INTRODUÇÃO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS	41 41 43 43 45 45
4.1. 4.2. 4.3.	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL INTRODUÇÃO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.2 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS SÍNTESE	41 41 43 43 45 45 50
4.1. 4.2. 4.3.	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL. INTRODUÇÃO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS. SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.2 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS	41 41 43 43 45 45 50
4.1. 4.2. 4.3. 4.4.	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL INTRODUÇÃO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.2 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS SÍNTESE TULO 5 METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA	41 41 43 43 45 45 50 52
4.1. 4.2. 4.3. 4.4. CAPÍ	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL INTRODUÇÃO	41 41 43 43 45 45 50 52 52
4.1. 4.2. 4.3. 4.4. CAPÍ	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL INTRODUÇÃO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.2 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS SÍNTESE TULO 5 METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA INTRODUÇÃO DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	41 41 43 43 45 45 50 52 52
4.1. 4.2. 4.3. 4.4. CAPÍ	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL INTRODUÇÃO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.2 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS SÍNTESE TULO 5 METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA INTRODUÇÃO DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO 5.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	41 41 43 43 45 45 50 52 52 52 52
4.1. 4.2. 4.3. 4.4. CAPÍ	SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL INTRODUÇÃO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS 4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS 4.3.2 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS SÍNTESE TULO 5 METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA INTRODUÇÃO DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO 5.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 5.2.2 INSTRUMENTOS	41 41 43 43 45 45 50 52 52 52 53 53

5.4	SÍNTES	E	55
CAPÍ	TULO 6	TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	56
6.1		DUÇÃO	
6.2	ANÁLIS	E DA CONSISTÊNCIA INTERNA	56
6.3	ESTATÍ	STICA DESCRITIVA E DIFERENCIAL	57
6.4	ASSOC	IAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS	60
6.5	PREDIT	ORES DE MOTIVAÇÃO	60
6.6	SÍNTES	E	61
CAPÍ	TULO 7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	62
7.1		DUÇÃO	
7.2		CAÇÃO DAS HIPÓTESES	
		RMAÇÃO DOS OBJETIVOS	
7.4		STA À PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS	
7.5	REFLEX	KÕES FINAIS	67
7.6	LIMITA	ÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	67
7.7		IENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	
BIBLI	IOGRAFIA	Α	69
APÊN	NDICES		78
APÊN	NDICE A -	- Outputs SPSS	79
ANEX	os		92
ANEX	(O 1 – Au	torização do autor do Questionário de Motivação	93
ANEX	(O 2 – Au	torização do autor do Questionário de Avaliação de Desempenho	95
ANEX	(O 3 – Qu	estionário sociodemográfico	97
ANEX	(O 4 – Qu	estionário de Motivação	99
ANEX	(O 5 – Qu	estionário de Avaliação de Desempenho	101

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1:	ETAPAS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO	6
FIGURA 2:	FASES DO PROCESSO DE GESTÃO DO DESEMPENHO	12
FIGURA 3:	CICLO DE GESTÃO DE DESEMPENHO	13
FIGURA 4:	LIGAÇÃO DOS OBJETIVOS INDIVIDUAIS À	
	ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO	17
FIGURA 5:	RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM AS	
	DIVERSAS PRÁTICAS DE GRH	25
FIGURA 6:	PIRÂMIDE DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	31
FIGURA 7:	TEORIA ERG DE ALDERFER	33
FIGURA 8:	MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO DE HACKMAN	
	E OLDHAM	35
FIGURA 9:	TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS	37
FIGURA 10:	TEORIA DA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DE LOCKE E LATHAM	38
FIGURA 11:	TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM	39
FIGURA 12:	EQUAÇÃO DA TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES SEGUNDO A FUNÇÃO			
	DESEMPENHADA	52	
GRÁFICO 2·	VALORES MÉDIOS DA MOTIVAÇÃO E AS SUAS DIMENSÕES	57	

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1:	Ο	SISTEMA	DE	AVALIAÇÃO	DE	DESEMPENHO	COMO	
	IN:	STRUMENT	O DI	E GESTÃO				8

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1:	DEFINIÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
TABELA 2:	DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	28
TABELA 3:	CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DAS NECESSIDADES DA	
	TEORIA DE MCCLELLAND	34
TABELA 4:	FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÉNICOS	34
TABELA 5:	DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES EM FUNÇÃO DO	
	RESULTADO DA ÚLTIMA AD	53
TABELA 6:	COEFICIENTES ALFA DE CRONBACH PARA AS VARIÁVEIS EM	
	ESTUDO	57
TABELA 7:	MOTIVAÇÃO E AS SUAS DIMENSÕES EM FUNÇÃO DA IDADE	
	DOS PARTICIPANTES	58
TABELA 8:	MOTIVAÇÃO E AS SUAS DIMENSÕES EM FUNÇÃO DO	
	GÉNERO DOS PARTICIPANTES	58
TABELA 9:	MOTIVAÇÃO E AS SUAS DIMENSÕES EM FUNÇÃO DAS	
	HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS PARTICIPANTES	59
TABELA 10:	MOTIVAÇÃO E AS SUAS DIMENSÕES SEGUNDO A FUNÇÃO	
	DESEMPENHADA PELOS PARTICIPANTES	59
TABELA 11:	MOTIVAÇÃO E AS SUAS DIMENSÕES EM FUNÇÃO DA	
	ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO	59
TABELA 12:	CORRELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E AS SUAS DIMENSÕES	
	E A AD	60
TABELA 13:	VARIÁVEIS PREDITORAS DA MOTIVAÇÃO	60

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

AD - Avaliação de Desempenho

e.g. - (exemple gratia): por exemplo

et al. - (et aliae): e outros (para pessoas)

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

SME - Serviço de Migração e Estrangeiros

CAPITULO 1 INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos temos vindo a assistir à predominância de diversas mudanças a nível económico, tecnológico, político e social que têm impactos profundos no contexto do trabalho, tornando-o mais dinâmico, complexo, incerto e instável. Para responder a estas mudanças, começam a emergir novos contextos de trabalho que originam implicações na forma como as pessoas encaram e realizam as suas funções (Baruch, 2004).

Neste particular, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) começa a desempenhar um papel fundamental para as organizações, na medida em que ao falar de pessoas, há que considerar a gestão das suas expectativas profissionais e pessoais. Deste modo, para além da promoção de boas práticas na área dos recursos humanos, existe a preocupação de garantir que os valores das pessoas estão alinhados com a cultura organizacional e com os princípios que a empresa subscreve. Assim, é fundamental a criação de procedimentos e metodologias de trabalho claras e objetivas que identifiquem onde se quer chegar, o caminho a percorrer e o que é preciso concretizar para atingir as metas pretendidas (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

A performance dos indivíduos que têm funções com tarefas e responsabilidades idênticas, pode ser avaliada pelos mesmos critérios e ser diretamente comparada, através da avaliação de desempenho (AD), que cada vez mais ocupa um lugar de destaque nas organizações (Chiavenato, 2008).

Uma AD bem planeada traz inúmeros benefícios a curto, médio e longo prazo, tanto para o colaborador, como para a chefia e para a organização, pelo que pode ser considerada uma ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos (Almeida, 1996).

Entre os vários objetivos da AD, que serão desenvolvidos ao longo deste trabalho, encontram-se as questões motivacionais que, cada vez, se tornam mais complexas e exigentes (Khan, 2013). Os colaboradores começam a ser responsáveis pelas suas carreiras e a demonstrar maior autonomia, iniciativa e empenho, pelo que as suas necessidades começam a ser diferentes daquelas que um salário elevado pode oferecer (e.g., reconhecimento, promoções, realização profissional) (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2000).

A motivação começa a ser encarada como um fator fundamental para o sucesso organizacional, pois o crescimento e a vantagem competitiva de uma organização dependem largamente da motivação com que os seus trabalhadores desempenham as suas funções (Ek & Makur, 2013). Porém, a motivação não é um conceito fácil de gerir, pelo que é fundamental perceber qual o significado que os colaboradores atribuem ao trabalho que executam e quais os aspetos que os motivam na execução das suas tarefas (Lunenburg, 2011a).

1.2 ENQUADRAMENTO DO TEMA

A AD é um processo essencial em qualquer organização, pois é extremamente importante verificar se os colaboradores se adequam ao cargo que exercem e se possuem as competências necessárias para executar as funções que lhes foram atribuídas, de forma a corresponder aos objetivos da organização. Serve também para tomar decisões e adotar medidas que permitam colmatar as lacunas identificadas (e.g., ações de formação) por forma a melhorar o desempenho do colaborador ou para fomentar a motivação e o desenvolvimento de carreiras (e.g., promoções, remuneração) (Nascimento & Pereira, 2014).

A AD não representa uma técnica de modificação de comportamento, mas sim um instrumento que permite à organização aproveitar da melhor forma os seus recursos humanos. É um procedimento que beneficia tanto a organização como o colaborador, pois se, por um lado, a organização precisa de saber como os seus colaboradores executam as suas funções, conhecer os seus pontos fortes e fracos; por outro, os colaboradores têm que tomar conhecimento da perceção da empresa sobre si para poderem corrigir possíveis erros e se sentiram motivados para desempenharam as suas funções (Obisi, 2011).

Segundo Bilhim (2006), as pessoas começam a ser consideradas um recurso intangível, pelo que cada vez mais, as organizações se preocupam com a motivação dos seus colaboradores, porque é através dos mesmos que as organizações obtêm vantagem

competitiva e se conseguem manter ativas num ambiente onde a concorrência é cada vez maior. Neste sentido, é fundamental basear a GRH em três aspetos fundamentais: (i) ver os colaboradores como seres humanos; (ii) não considerar os colaboradores como meros apenas recursos organizacionais; (iii) e encarar os colaboradores como parceiros da organização.

1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

1.3.1 PERGUNTA DE PARTIDA

Considerando esta problemática, foi formulada a seguinte pergunta de partida:

• Em que medida a AD percecionada pelos funcionários do SME influencia a sua motivação no trabalho?

1.3.2 PERGUNTAS DERIVADAS

Desta questão principal extraímos quatro questões derivadas igualmente pertinentes para a elaboração deste trabalho, nomeadamente:

- Qual é a dimensão da motivação mais valorizada pelos funcionários do SME?
- Será que a motivação no trabalho, dos funcionários do SME, varia em função das suas características sociodemográficas?
- Estarão a AD e a motivação no trabalho correlacionadas?
- Será que AD tem um impacto significativo na motivação dos funcionários do SME?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como principal objetivo averiguar se a AD percecionada pelos funcionários do SME influencia a sua motivação no trabalho.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para analisar detalhadamente a temática em estudo foram, ainda, delineados quatro objetivos específicos:

- Averiguar qual é a dimensão da motivação mais valorizada pelos funcionários do SME;
- Verificar se a motivação no trabalho, dos funcionários do SME, varia em função das suas características sociodemográficas;
- Verificar se a AD e a motivação no trabalho se encontram correlacionadas;
- Investigar se a AD tem um impacto significativo na motivação dos funcionários do SME.

1.5 HIPÓTESES

Decorrente das questões referidas, no ponto anterior, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A motivação para a afiliação é a dimensão que apresenta valores médios mais elevados.

Hipótese 2: A motivação dos funcionários do SME varia em função das suas características sociodemográficas.

Hipótese 2a: A motivação dos funcionários do SME varia em função da faixa etária.

Hipótese 2b: A motivação dos funcionários do SME varia em função do género.

Hipótese 2c: A motivação dos funcionários do SME varia em função das habilitações literárias.

Hipótese 2d: A motivação dos funcionários do SME varia segundo a função desempenhada.

Hipótese 2e: A motivação dos funcionários do SME varia em função da antiguidade na organização.

Hipótese 3: Existe uma correlação significativa entre a motivação no trabalho e a AD.

Hipótese 4: A AD tem um impacto significativo na motivação dos funcionários do SME.

1.6 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A presente dissertação resulta de um trabalho de investigação realizado no Serviço de Migração e Estrangeiros (SME), de Angola, que foi operacionalizado através de um estudo de caso, que segundo Yin (2005) é a metodologia adequada para estudar fenómenos sociais complexos. O autor acrescenta que "um estudo de caso é uma investigação

empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos" (p. 32). Assim, tendo por base a revisão de literatura, foi formulada uma pergunta de partida, da qual derivaram quatro hipóteses que pretenderam averiguar se a AD percecionada pelos funcionários do SME influencia a sua motivação no trabalho.

Deste modo, recorreu-se a uma abordagem quantitativa, através da qual foi possível traduzir em números as informações recolhidas, para que pudessem ser classificadas e analisadas. Considerando o tipo de estudo e a metodologia utilizada, recorreu-se a um inquérito por questionário constituído por perguntas fechadas, que foram respondidas através de uma escala de *Likert*.

Trata-se de um estudo exploratório, correlacional e de abordagem transversal que assenta no paradigma da investigação hipotético dedutiva, que procura determinar em que medida as variáveis em análise se relacionam entre si.

Tendo por base estes pressupostos, seguiu-se o processo de investigação recomendado por Sarmento (2013), que assenta em três fases principais: exploratória, analítica e conclusiva. Cada uma das fases é composta por várias etapas (Figura 1).

A fase exploratória é composta pela identificação do problema de investigação, a formulação das questões de investigação, o estabelecimento de objetivos, a lista de conhecimentos e competências, a formulação das hipóteses e a metodologia da investigação exploratória; a fase analítica inclui a metodologia da investigação analítica e a interpretação e apresentação dos resultados; e por último a fase conclusiva é constituída pela confirmação das hipóteses e verificação dos objetivos, a discussão dos resultados, as conclusões e recomendações e as recomendações para estudos futuros.

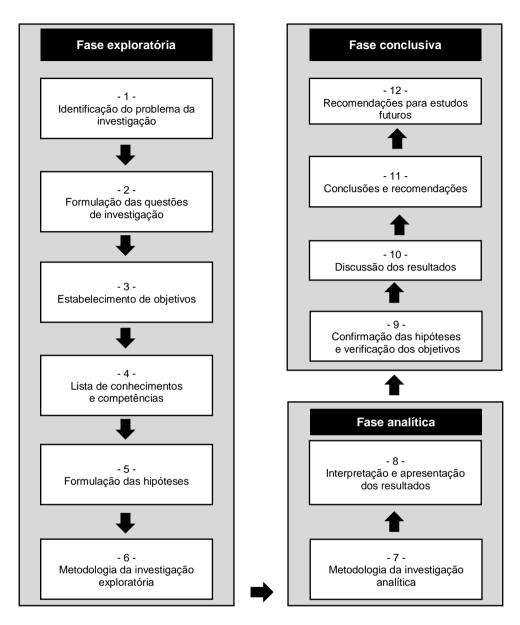


Figura 1: Etapas do processo de investigação. Fonte: Sarmento (2013).

1.7 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

A presente dissertação encontra-se estruturada em sete capítulos.

O primeiro capítulo é constituído pela presente introdução, que aborda o enquadramento do tema, as questões de investigação, os objetivos, as hipóteses e a metodologia de investigação.

O capítulo dois é dedicado à avaliação e gestão de desempenho, nomeadamente aos seus objetivos, fases, intervenientes e métodos. Serão, ainda, apresentados os erros mais

comuns de avaliação e a relação da avaliação de desempenho (AD) com as diversas práticas de gestão de recursos humanos (GRH).

O terceiro capítulo aborda a motivação e as suas várias teorias de conteúdo e de processo.

No quarto capítulo serão abordadas as atribuições do SME e do SEF e os respetivos processos de AD.

O capítulo cinco é dedicado à metodologia da parte prática, debruçando-se sobre a caracterização da amostra, os instrumentos e os procedimentos de recolha e tratamento dos dados. Na consecução deste trabalho serão aplicadas a metodologia quantitativa e qualitativa.

No sexto capítulo é feita uma apresentação do trabalho empírico, nomeadamente os resultados obtidos e sua análise.

No capítulo seis, foram verificadas as hipóteses e dadas as respostas à pergunta de partida e questões de investigação. Refletimos, ainda, de forma crítica, sobre o trabalho desenvolvido ao longo dos capítulos, referindo alguns dos seus limites e sugerindo outras questões de investigação.

CAPÍTULO 2 AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2.1 INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas, tem-se vindo a assistir a uma expansão do conceito de AD, que passa a abordar uma perspetiva de carácter mais estratégico na integração das atividades de gestão de pessoas com as políticas organizacionais: a gestão do desempenho. Assim, passa de uma perspetiva meramente avaliativa, para uma perspetiva de melhoria, que incide sobre o trabalho, a produtividade e o esforço motivacional (Nascimento & Pereira, 2014).

Cada vez mais, as organizações se sentem pressionadas para se tornarem competitivas e sustentáveis, pelo que a gestão e avaliação de desempenho passou a ser uma ferramenta estratégica na GRH (Quadro 1) (Yun, Donahue, Dudley & McFarland, 2005).

Quadro 1: O sistema de avaliação de desempenho como instrumento de gestão.

Promove o compromisso organizacional	Promove a mudança organizacional	Alinha os RH com os objetivos estratégicos
Modelo de competências adequado à cultura que se pretende promover	Promover o compromisso dos colaboradores com os objetivos e valores da organização	Alinhar os objetivos com a estratégia da organização
Maximiza os re	sultados do negócio e cria valor atrave	és das pessoas

Fonte: Adaptado de Martinez, Ferreira e Lopes (2013, p. 94).

Segundo Sekiou e colaboradores (2009) a AD é uma atividade da GRH que consiste em formular uma opinião global e objetiva sobre um trabalhador quanto à execução das suas tarefas, durante um determinado período de tempo, com base em critérios explícitos e

regras estabelecidas. Deste modo, envolve a identificação dos seus pontos fortes e fracos, tanto a nível do saber, como das competências e dos comportamentos.

Camara, Guerra e Rodrigues (2016) acrescentam que a AD pode ser definida como o processo através do qual uma organização mede a eficiência e a eficácia dos seus colaboradores. Neste âmbito, funciona como uma ferramenta de auditoria que fornece informação sobre a contribuição dos colaboradores para os objetivos/resultados organizacionais, podendo ser considerada uma prática formal e institucional. Geralmente, tem uma periodicidade anual, que visa atribuir uma classificação global ao colaborador, pelo desempenho prestado no ano anterior.

Marques (2011), por sua vez, refere que é um procedimento que tem como objetivo promover a melhoria da *performance* dos funcionários e, consequentemente, o desempenho da organização, pelo que em alguns casos, existe a necessidade de ser realizada semestral ou trimestralmente.

2.2 DEFINIÇÃO DO CONCEITO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Apesar da AD ser um dos conceitos mais utilizados em contexto organizacional ainda não existe uma definição simples do mesmo. Todavia, é consensual que a mesma é essencial para medir o contributo individual da equipa e detetar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento do colaborador que possam contribuir para novas orientações estratégicas da organização (Sousa et al., 2006).

Sem a pretensão de esgotar o significado do conceito, a Tabela 1, apresenta algumas das definições mais referenciadas na literatura.

Autor(es) / Ano Definição Wormotte (1979, p. 31)* Conjunto de procedimentos sistemáticos, destinados a julgar as qualificações e o mérito dos membros da organização. Chiavenato (1999, p. 201) Consiste na identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. Fletcher (2001, p. 473) Fonte de informação através da qual as organizações procuram avaliar os empregados e desenvolver as suas competências, melhorar o seu desempenho e distribuir recompensas. Bilhim (2004, p. 256) Permite identificar as capacidades do trabalhador para que estes possam potenciar o seu desempenho. DeNisi e Pritchard Conjunto amplo de atividades destinadas a melhorar o desempenho (2006, p. 254) do funcionário.

Tabela 1: Definição de avaliação de desempenho.

Fonte: Autores referidos na tabela; *cit. por Sekiou e colaboradores (2009).

Tabela 1: Definição de avaliação de desempenho (continuação).

Autor(es) / Ano	Definição
Pacheco (2007, p. 4)	Diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos
	funcionários de forma a promover o crescimento pessoal e
	profissional.
Almeida (2008, p. 303)	Processo formal, sistemático e periódico que visa avaliar os
	resultados alcançados por cada indivíduo, face aos objetivos
	previamente estabelecidos, detetando desvios que mereçam
	ações corretivas ou que sugiram um potencial de desenvolvimento.
Sekiou e colaboradores	Permite avaliar o desempenho conseguido pelo trabalhador a fim
(2009, p. 364)	de o comparar, quer com a regra estabelecida, quer com o
	desempenho de outros trabalhadores que ocupam postos de
	trabalho idênticos.
Meireles, Melo e Estender	É uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o
(2013, p. 14)	desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma
	determinada empresa.
Pereira e Moreira	Alinhar as atividades dos colaboradores com os objetivos
(2015, p. 22)	estratégicos da organização, por forma a melhorar o desempenho,
	a produtividade e a motivação.

Fonte: Autores referidos na tabela.

A existência de medidas de avaliação do desempenho é vital para garantir o sucesso da organização, pois é essencial que os gestores saibam o que aconteceu e o porquê do mesmo ter acontecido, bem como o que pode ser melhorado no futuro. Na prática, a concentração da avaliação do desempenho está na abordagem tradicional, onde os aspetos quantificáveis e mensuráveis são facilmente comparados com o desempenho passado, com os valores orçamentados ou com os padrões de mercado (Caetano, 2008).

Rao (2008) defende que a gestão do sistema de AD é um processo contínuo de identificação, mediação e desenvolvimento da performance dos indivíduos e das equipas e do seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Este alinhamento é fundamental para que os colaboradores compreendam o seu papel e o seu contributo para o sucesso organizacional.

A AD torna-se, assim, um elemento fundamental da GRH, pois permite informar os comportamentos individuais que estão em sintonia com a cultura organizacional desejada e suportam a excelência dos desempenhos. Garante, ainda, a distinção dos níveis de desempenho (reconhecendo o mérito) e a identificação dos pontos fortes e os aspetos a desenvolver de modo a proporcionar ações de melhoria a cada um dos colaboradores (Vasset, Marnburg, E. & Furunes, 2011). Simultaneamente, fornece informação relevante que permite a melhor adequação da pessoa à função, no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal e progressão de carreira, bem com a avaliação e reconhecimento dos colaboradores em função da produtividade e dos resultados obtidos. Além de estimular

a melhoria contínua do desempenho, promove a comunicação eficaz entre chefia e colaborador, através da implementação de processos e instrumentos de suporte à orientação, acompanhamento e *feedback* de desempenho (Obisi, 2011).

Neste contexto, Fletcher (2001) refere a existência de, pelo menos, três modelos de gestão do desempenho: (i) gestão de desempenho enquanto sistema de gestão organizacional; (ii) gestão de desempenho enquanto sistema de gestão individual dos colaboradores; (iii) e gestão de desempenho enquanto sistema de integração da gestão de desempenho organizacional e individual.

Um sistema de gestão e AD visa melhorar a eficiência e eficácia dos colaboradores e o incremento das relações organizacionais, pelo que é fundamental que esteja assente em pressupostos de positividade, isto é, de valorização dos intervenientes, destacando os seus pontos fortes e o aperfeiçoamento dos mesmos. Todavia, os pontos fracos não devem ser ignorados, mas sim geridos (Rao, 2008).

2.3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Os sistemas de avaliação e gestão de desempenho são concebidos com o intuito de satisfazer dois tipos de necessidades: as organizacionais e as de cariz individual. As primeiras refletem-se nos julgamentos que servem de base às decisões ao nível das recompensas, progressões ou promoções, transferências, demissões e despedimentos. As segundas servem para comunicar ao colaborador a sua evolução e consequentes sugestões de desenvolvimento de competências necessárias à organização, à sua função e ao desenvolvimento da sua carreira (London, Mone & Scott, 2004).

McNabb e Whitfield (2007) destacam os seguintes objetivos num sistema de gestão de desempenho: (i) alinhar o desempenho dos colaboradores com a estratégia de negócio da organização; (ii) transmitir informações sobre o que a organização valoriza e que pretende reforçar; (iii) medir o desempenho individual e/ou das equipas; (iv) fomentar a motivação e o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores; (v) fornecer dados para a tomada de decisão sobre a gestão de carreiras, recompensas, fluxos de trabalho, planos de desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção e promoção de uma plataforma para a gestão do conhecimento e da inovação; (vi) gerir a cultura organizacional e estratégias de mudança; (vii) e permitir a integração das práticas da gestão de pessoas.

Após uma extensa revisão de literatura, Schraeder, Becton e Portis (2007) sistematizam esta prática de GRH e referem que entre os seus principais benefícios, se encontram: (i) a melhoria da eficácia organizacional, sobretudo quando existe uma interligação entre a

gestão de desempenho e os objetivos organizacionais; (ii) a implementação de práticas de feedback de desempenho; (iii) a simplificação e facilitação da comunicação entre a chefia e os colaboradores de modo a potenciar a motivação; (iv) a fixação e/ou reforço dos objetivos e comportamentos de desempenho desejados; () a melhoria do desenvolvimento das competências dos colaboradores; (vi) a determinação das necessidades formativas e planos de carreira; (vii) e o reforço da identidade e da notoriedade organizacional.

2.4 FASES DO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

O processo de gestão de desempenho integra sete elementos chave: (i) definição de objetivos estratégicos, operacionais (departamentos), de equipas e individuais; (ii) definição e implementação de um sistema (medidas) de avaliação de desempenho; (iii) feedback e comunicação (revisões de desempenho); (iv) estratégias de formação e desenvolvimento; (v) desenho de sistemas de compensação (individuais e/ou coletivos) alinhados com a estratégia da organização; (vi) planeamento de carreiras; (vii) e gestão da cultura organizacional (Figura 2).

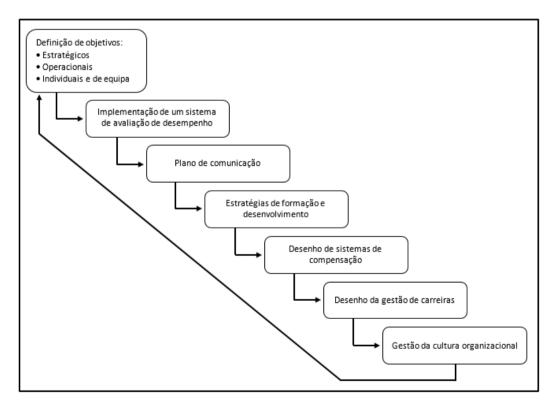


Figura 2: Fases do processo de gestão do desempenho. Fonte: Nascimento e Pereira (2014, p. 251).

Este processo abarca a definição, a comunicação e negociação de objetivos de desempenho, o *feedback* aos colaboradores, o reconhecimento e análise de desvios ou dificuldades nos níveis de desempenho desejados, numa lógica de estímulo, desenvolvimento e motivação (Caetano, 2008).

2.5 CICLO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Alinhado com a estratégia, visão e missão da organização e tendo na sua génese a definição de objetivos organizacionais, departamentais, de equipas e individuais, o ciclo de gestão de desempenho desejável assenta num conjunto de cinco fases (Figura 3).

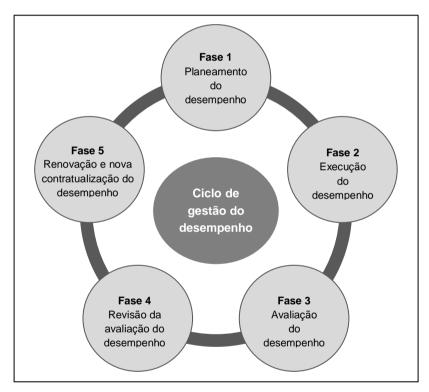


Figura 3: Ciclo de gestão de desempenho. Fonte: Nascimento e Pereira (2014, p. 285).

Fase 1: Planeamento do desempenho

É nesta fase que ocorre a entrevista inicial, na qual são estabelecidas as áreas de responsabilidades do colaborador, os objetivos e resultados a obter em cada área, os padrões/modelos de avaliação, os fatores críticos de desempenho, as competências e os comportamentos e o plano de desenvolvimento anual.

Fase 2: Execução do desempenho

O plano combinado na fase anterior é posto em prática. Neste âmbito, o supervisor motiva, monitoriza o desempenho, atualiza os objetivos e reforça os comportamentos; e o colaborador compromete-se com os objetivos, procura *feedback* e prepara-se para as fases 3 e 4.

• Fase 3: Avaliação do desempenho

Ocorre a avaliação propriamente dita através do preenchimento da ficha de avaliação e da aprovação pelo superior hierárquico. É ainda, nesta fase que é feita a autoavaliação, a avaliação pelos pares, pelos subordinados e pelos *stakeholders*.

• Fase 4: Revisão da avaliação do desempenho

É nesta etapa que ocorre a entrevista final de *feedback* que assenta numa reunião formal entre o avaliado e o avaliador onde se analisa a autoavaliação do colaborador, dá-se conhecimento das cotações atribuídas, discutem-se os resultados atingidos, os fatores críticos de desempenho e o progresso e desenvolvimento do colaborador. Pode, ainda, contemplar a definição e tipos de recompensas e termina com a resposta formal do colaborador ao resultado da avaliação e a assinatura da ficha de avaliação.

Fase 5: Renovação e nova contratualização do desempenho

A partir do *input* informacional proveniente da avaliação anterior procede-se à repetição da primeira fase para que possa ser feito um novo planeamento, que interage com os outros sistemas de gestão de pessoas (*e.g.,* formação, gestão de compensações/remunerações, gestão de carreiras) e com os contextos organizacionais e estratégicos (Nascimento & Pereira, 2014).

2.6 INTERVENIENTES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No processo de AD atuam vários intervenientes: o próprio, o superior hierárquico, os colegas, os subordinados e outros *stakeholders* (*e.g.*, clientes, fornecedores, acionistas). No entanto, na maioria das organizações é a chefia direta que assume o papel principal, apesar da avaliação feita pelo próprio colaborador ser fundamental para fomentar a responsabilização, a perceção e a aceitação do processo de avaliação (Schraeder et al., 2007).

2.6.1 AUTOAVALIAÇÃO

A AD realizada pelo próprio permite definir os seus pontos fracos e os seus pontos fortes. A autoavaliação é benéfica, pois aumenta a probabilidade de desenvolvimento de planos de ação e objetivos que resultam do acordo realizado entre o avaliado e a chefia. Porém, também tem algumas desvantagens, nomeadamente o facto de poder ser inflacionada e surgir sem o acordo da chefia direta (Caetano, 2008).

2.6.2 CHEFIA DIRETA

Segundo Sousa e colaboradores (2006), de um modo geral a AD é da responsabilidade da chefia direta, apesar da mesma poder ser complementada através da intervenção do gestor de recursos humanos. O autor refere ainda, que a chefia direta é que tem as melhores condições para acompanhar e verificar o desempenho de cada colaborador.

2.6.3 COLEGAS (PARES)

A avaliação feita pelos colegas que trabalham diretamente com o avaliado tem inúmeras vantagens, pois são estes que mais interagem e observam o desempenho do avaliado. Todavia, esta interação pode trazer algumas desvantagens devido à opinião negativa ou positiva que as relações pessoais podem ter nas avaliações (Caetano, 2008).

2.6.4 SUBORDINADOS

Raras são as organizações que recorrem à avaliação feita pelos subordinados, o que pode ser explicado pelo estilo de gestão da maioria das organizações. Além de que existe o receio de que este tipo de avaliação possa retirar poder às chefias e que a mesma possa sofrer distorções devido ao medo de represálias por parte dos superiores hierárquicos (Sekiou et al., 2009).

2.6.5 **A**VALIAÇÃO DE 360°

Para que exista coesão entre os sistemas de avaliação e as novas formas de trabalho, tornou-se necessário mudar o sistema de avaliação das pessoas e é neste âmbito que surge o método de Avaliação 360°. Neste sistema a avaliação é efetuada pelo próprio

(autoavaliação), pelos colegas, os clientes externos, os clientes internos, os colaboradores diretos, o superior hierárquico e as outras pessoas a quem o colaborador reporta. Este tipo de avaliação tem como vantagem a possibilidade do avaliado poder receber *feedback* sobre a sua *performance* e assim poder melhorá-la. No entanto, por ser um procedimento muito ambicioso e complexo, pode haver constrangimentos no contexto organizacional em que este sistema é implementado, principalmente se for numa organização que utiliza um estilo de gestão tradicional que se baseia na centralização das decisões e em baixos níveis de comunicação (Sousa et al., 2006).

2.7 GESTÃO POR OBJETIVOS

A gestão por objetivos visa alinhar a atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, mobilizá-los em função desses objetivos e fazê-los agir para levar a cabo a sua concretização (Camara et al., 2016). É uma abordagem que se centra numa comparação periódica entre os objetivos fixados pela organização para cada trabalhador, para um determinado período, e os resultados que o mesmo alcança (Mendes & Sarmento, 2009).

A maior parte desses objetivos são de caráter permanente e repetem-se anualmente, mesmo tendo métricas diferentes, pois decorrem do sucesso da função desempenhada, cujo perfil tende a manter-se estável. Porém, há objetivos que resultam de iniciativas que fazem parte do plano anual de negócios, da organização, e não se repetem nos anos seguintes, porque se esgotam nesse ano (Lunenburg, 2012).

Através da Figura 4 é possível verificar a ligação entre o plano estratégico da empresa e os objetivos individuais. Quando os objetivos individuais permanentes são cumpridos significa que o colaborador domina a função, pois dispõe das competências necessárias para a desempenhar segundo o estipulado pela organização.

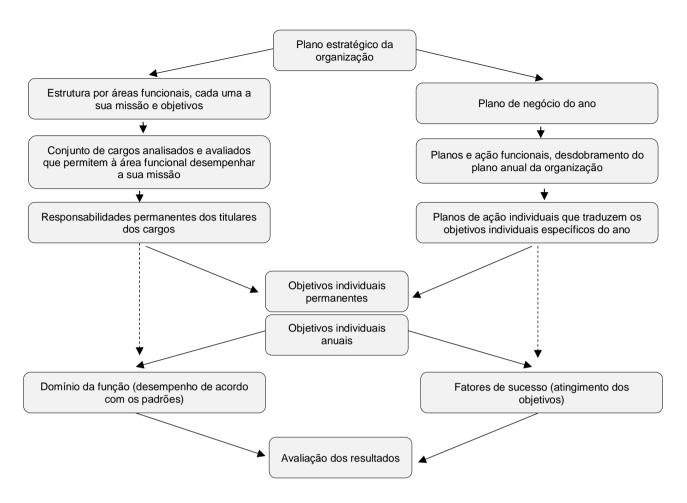


Figura 4: Ligação dos objetivos individuais à estratégia da organização. Fonte: Adaptado de Camara e colaboradores (2016, p. 382).

Por outro lado, considera-se que os objetivos anuais foram atingidos quando o colaborador tem sucesso no desempenho da sua função e para isso é fundamental que o colaborador domine o cargo que ocupa. O conjunto de objetivos permanentes e anuais dos colaboradores deve ser fixado antes do início do ciclo de desempenho, para que os mesmos tenham conhecimento daquilo que deles é esperado e que será avaliado no final do ano (Camara et al., 2016).

A AD requer um diálogo permanente entre o avaliador e os avaliados e esse diálogo deve contribuir para definir as metas a alcançar, analisar o desempenho conseguido e estabelecer um *feedback* saudável entre ambas as partes (Atakpa, 2013). O processo de AD revela-se assim, uma ferramenta fundamental para a gestão de pessoas, pois é através do mesmo que resulta uma série de consequências para os trabalhadores da organização, nomeadamente, a motivação, a progressão, a retenção e seu próprio desenvolvimento (Mendes & Sarmento, 2009).

2.7.1 TIPO DE OBJETIVOS

Para que uma organização atinja os seus objetivos é essencial que os colaboradores cumpram com sucesso as tarefas que lhe são atribuídas, pois é através da soma dos objetivos individuais, que os objetivos globais são alcançados. Para o efeito os objetivos anuais são sendo sucessivamente desdobrados, até ao nível individual, através do método da cascata. O desdobramento é feito por etapas, do topo para a base da organização, e depois são divididos pelos vários setores que a integram e respetivos colaboradores (Atakpa, Ocheni & Nwankwo, 2013).

A repartição entre as várias áreas funcionais determina a distinção entre os objetivos estabelecidos para os setores que são centros de proveitos e para os que são centros de custos.

Os centros de proveitos visam a faturação tanto dos clientes existentes como dos novos e geram vantagens para a organização; por outro lado, os centros de custos asseguram o cumprimento da missão da organização. Deste modo, os planos de ação anuais contêm três tipos de objetivos:

- Os objetivos de equipa são caracterizados pela solidariedade e entreajuda entre os seus membros e dizem respeito aos propósitos globais do setor de atividade em que o colaborador está inserido e pelos quais é corresponsável;
- Os objetivos individuais resultam do desdobramento, em cascata, dos objetivos da equipa e são imprescindíveis para responsabilizar individualmente cada colaborador;
- Os objetivos que fazem parte do plano de ação anual dizem respeito às competências, pois é através das dimensões comportamentais que são definidos os perfis para a função e as regras de atuação da organização (Camara, 2012).

No entanto, a natureza dos objetivos não se refere apenas aos resultados do negócio (*e.g.*, volume de negócio, produtividade), também enfatiza a segurança, a qualidade e a consolidação da cultura. Neste âmbito, podem ainda, ser classificados em cinco tipos distintos de objetivos:

- Os objetivos de negócio referem-se à contribuição de cada colaborador para a realização do plano de ação da organização, de acordo com o contrato individual de desempenho;
- Os objetivos comportamentais focam-se no comportamento que o avaliado deve demonstrar para conseguir realizar com sucesso a sua função;

- Os objetivos de melhoria pessoal visam o autodesenvolvimento do colaborador, tanto a nível técnico (e.g., informática, línguas) como comportamental (e.g., gestão de pessoas, gestão de stress) para que o mesmo possa melhorar o seu desempenho no futuro;
- Os objetivos de incentivo e contribuições de longo prazo podem ser enquadrados nos objetivos de negócio e reportam-se a resultados concretos e pontuais que o colaborador deve atingir durante o exercício das suas funções;
- Os objetivos de desenvolvimento de pessoas enquadram-se numa visão que encara os recursos humanos como um ativo vital para as organizações e para o seu desenvolvimento (Camara et al., 2016).

2.7.2 IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS RELEVANTES PARA A FUNÇÃO

Como anteriormente referido, tanto os objetivos individuais como os da equipa podem ser anuais ou permanentes e decorrem do perfil da função que é estabelecido pelas dimensões comportamentais.

Verifica-se, assim, que as dimensões comportamentais têm um caráter permanente que apenas muda se o perfil da função for alterado. Os objetivos permanentes resultam da missão da função e os seus fatores críticos de sucesso dizem respeito a 20% das atividades desenvolvidas pelos colaboradores. Os restantes 80% dizem respeito aos resultados dessa mesma função (Khanna & Sharma, 2014).

Os objetivos anuais referem-se às atividades definidas para um determinado ano e que não se repetem nos anos seguintes (*e.g.*, lançamento de um produto, aquisição de um serviço). Estes objetivos são avaliados através da metodologia *Key Performance Indicators* (KPI). Estando esta metodologia associada aos objetivos, torna-se necessário colocar as tarefas sob a forma do objetivo que se pretende que o colaborador alcance (Pîrlog & Balint, 2016).

É, ainda, importante identificar a formato mais adequado para quantificar os resultados pretendidos e o peso que os mesmos têm dentro do grupo, pois só assim poderão ser medidos no final do ano (Camara et al. 2016).

2.7.3 REQUISITOS DOS OBJETIVOS

Os objetivos devem reunir um conjunto de requisitos cumulativos que são denominados de SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time bound*) (Bjerke & Renger, 2017). Deste modo, devem ser:

- Específicos (S), pelo que se deve indicar claramente o que se pretende que o colaborador faça;
- Mensuráveis (M) e estar associados a uma métrica que permita concluir de forma inequívoca se os objetivos foram atingidos;
- Atingíveis (A) de forma a que o colaborador tenha a convicção de que se esforçar os consegue atingir;
- Relevantes (R) para a função desempenhada;
- Calendarizados (T) de modo a que o colaborador saiba quando os mesmos devem estar concluídos.

2.8 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nos últimos 50 anos, a medição do desempenho ocupou a atenção dos investigadores, surgindo grande diversidade de formatos, os quais diferem sobretudo nas abordagens utilizadas (Venclová, Šalková & Koláčková, 2013). É frequente existirem diferentes métodos dentro de uma organização, dependendo do departamento e do nível hierárquico dos colaboradores (Andrés, García-Lapresta & González-Pachón, 2010).

2.8.1 MÉTODO DA ESCALA GRÁFICA

É o método de AD mais utilizado e mais simples, pois exige muitos cuidados para neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Tratase de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas (sentido horizontal) representam os fatores de AD e as colunas (sentido vertical) representam os graus de variação daqueles fatores. Esses fatores são previamente selecionados para definir, em cada colaborador, as qualidades que se pretende avaliar (Venclová, Šalková & Koláčková, 2013).

2.8.2 MÉTODO DA ESCOLHA FORÇADA

O método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores através do preenchimento de um formulário, onde constam frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Cada conjunto é composto por duas, quatro ou mais frases, em que o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas das alternativas que mais se aplicam ao desempenho do colaborador avaliado. Esse tipo de avaliação força o avaliador a considerar somente o trabalho e os respetivos resultados e não a personalidade do avaliado (Nascimento & Pereira, 2014).

2.8.3 MÉTODO DE PESQUISA DE CAMPO

Este método é pouco utilizado pelas organizações, porque além de ter um custo alto, o seu resultado é bastante demorado. As entrevistas são feitas às chefias, por especialistas que procuram identificar as necessidades de melhoria no desempenho dos subordinados (Murphy & Balzer, 1989).

2.8.4 MÉTODO DOS INCIDENTES CRÍTICOS

O método dos incidentes críticos analisa os pontos fortes e fracos dos trabalhadores, deixando de lado os pontos intermédios. O objetivo deste método é aproveitar da melhor forma o ponto forte de cada trabalhador e trabalhar seus pontos fracos. Os peritos observam diretamente os colaboradores e vão distinguindo os desempenhos muito bons dos muito fracos (Khanna & Sharma, 2014).

2.8.5 MÉTODO DE COMPARAÇÃO POR PARES

Os avaliados são agrupados em pares e o avaliador decide qual é o "melhor" em termos de desempenho geral. A ordenação dos indivíduos pode ser obtida através contagem do número de vezes que cada indivíduo foi considerado o "melhor" do par (Lunenburg, 2012).

2.8.6 MÉTODO DE FRASES DESCRITIVAS

Este método não exige obrigatoriedade na escolha das frases e o avaliador assinala apenas as frases que caracterizam o desempenho positivo do colaborador e aquelas que

demonstram o oposto do seu desempenho (Jansirani, Hatrikrishnan Jaya & Saisathya, 2013).

2.8.7 MÉTODO DA AUTOAVALIAÇÃO

É o método pelo qual o próprio colaborador avalia o seu desempenho dentro da organização, através de relatórios, formulários e outros documentos. Este método tem sido bastante criticado, pois muitas vezes o trabalhador não faz uma avaliação sincera de si, o que dificulta a posterior análise do avaliador (Sekiou et al, 2009).

2.8.8 MÉTODO DE AVALIAÇÃO POR RESULTADOS

Este método baseia-se na verificação periódica, entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados realmente alcançados. As conclusões obtidas permitem identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador (Fox, Bizman & Garti, 2005).

2.8.9 MÉTODO DE AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS

Neste método a chefia e o colaborador negoceiam os objetivos a alcançar durante um determinado período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados com os objetivos da organização (Sekiou et al, 2009).

2.8.10 MÉTODO MISTO

Esta forma de avaliação é muito comum em organizações complexas, pois é capaz de abranger várias áreas em simultâneo. Deste modo, recorre a uma mistura de métodos para compor o modelo de AD dos seus colaboradores (Zhou, Wang & Liu, 2012).

2.9 ERROS DE AVALIAÇÃO

A aplicação dos métodos apresentados, por vezes, apresenta um conjunto de erros de avaliação que podem comprometer os efeitos que se pretendem com a AD, pelo que é fundamental ter consciência das distorções que involuntariamente podem ocorrer. Entre os erros mais comuns encontram-se: o efeito de Halo, o erro de similitude ou semelhança, o erro de tendência central, o efeito de severidade ou leniência, o erro por distorção

sistemática, o erro de primeira impressão, o erro de assimilação ou contraste e o erro de recenticidade (Murphy & Balzer, 1989).

2.9.1 EFEITO DE HALO

Consiste na tendência do avaliador para classificar uma pessoa a partir de uma impressão global, favorável ou desfavorável. Este tipo de erro resulta da falta de independência na aferição no desempenho e os avaliadores atribuem classificações aos indivíduos com base numa impressão geral que detêm dos mesmos, ao invés de distinguirem os diferentes níveis de desempenho exibidos nas diferentes dimensões (Murphy, Jako & Anhalt, 1993).

2.9.2 ERRO DE SIMILITUDE OU SEMELHANÇA

O avaliador tende a julgar favoravelmente os indivíduos que se parecem mais consigo ou com pessoas suas conhecidas (*e.g.*, aparência física, forma de falar). Muitas das vezes o avaliador classifica os seus subordinados da mesma forma como ele próprio foi avaliado (Nascimento & Pereira, 2014).

2.9.3 ERRO DE TENDÊNCIA CENTRAL

Tendência do avaliador para utilizar os valores centrais e evitar os extremos, pelo que as avaliações se concentram em torno do ponto médio da escala. Geralmente, o avaliador adota duas posições: evita classificações baixas como receio de prejudicar os colaboradores ou evita classificações elevadas com receio de se comprometer no futuro (Camara et al., 2016).

2.9.4 EFEITO DE SEVERIDADE OU LENIÊNCIA

Este erro consiste na tendência constante por parte dos avaliadores em atribuírem avaliações demasiado elevadas (efeito de leniência) ou demasiado reduzidas (efeito de severidade), ou seja, tendem atribuir classificações acima ou abaixo do ponto médio da escala, em todas ou quase todas as dimensões (Jawahar, 2001).

2.9.5 ERRO POR DISTORÇÃO SISTEMÁTICA

Ocorre quando os processos de recordação estão sistematicamente enviesados na direção de representações concetuais pré-existentes. Verifica-se nas situações em que que o avaliador atribui cotações em situações de memorização deficiente ou quando os avaliadores não detêm um conhecimento significativo das dimensões de desempenho ou carecem de familiaridade com os avaliados (Nascimento & Pereira, 2014).

2.9.6 ERRO DE PRIMEIRA IMPRESSÃO

Este erro está fortemente relacionado com o conceito de "efeito de primazia" em que as primeiras informações tendem a ser recordadas com mais facilidade do que as informações posteriores. A primeira impressão que o avaliador forma do avaliado tem tendência a permanecer e a sobrepor-se ao desempenho real (Gundersen, Tinsley & Terpstra, 1996).

2.9.7 ERRO DE ASSIMILAÇÃO OU CONTRASTE

Ocorre quando os vários processos de avaliação de um indivíduo são, geralmente, efetuados pelo mesmo avaliador e as perceções de desempenhos anteriores afetam o processo de avaliação atual e os seus resultados (Kumari, 2012).

2.9.8 ERRO DE RECENTICIDADE

A avaliação é fortemente influenciada (negativa ou positivamente) pelos comportamentos observados e pelas situações mais recentes. O avaliador tende a lembrar-se das situações que aconteceram há menos tempo e estas acabam por ter um efeito desproporcional na avaliação (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015).

2.10 RELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM AS DIVERSAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Apesar das suas limitações e condicionalismos, a AD acaba por ser o motor de desenvolvimento de todas as outras práticas de GRH (Figura 5), porque a sua estrutura de relações é intensa e confere-lhes, muitas vezes, suporte e sentido (Sousa et al., 2006).

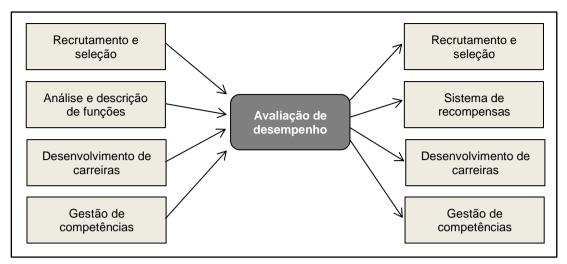


Figura 5: Relação da avaliação de desempenho com as diversas práticas de GRH. Fonte: Sousa e colaboradores (2006, p. 136).

O sistema de AD recebe vários contributos (*inputs*), entre os quais: (i) a avaliação efetuada, aquando da seleção do colaborador que poderá auxiliar na aferição dos critérios de avaliação (recrutamento e seleção); (ii) a AD que tem por base uma análise funcional, porque teoricamente não é possível encetar uma avaliação sem ter em consideração a caracterização da função ocupada pelo avaliado (análise e descrição de funções); (iii) a formação recebida pelo colaborador que pode trazer informação importante para o processo de avaliação (gestão de competências); (iv) e após a definição de um plano de carreiras, a AD pode constituir um passo no sentido da progressão profissional (desenvolvimento de carreiras) (Chang & Feng, 2014).

Por outro lado, também pode contribuir a vários níveis (*outputs*), nomeadamente: (i) serve para validar os métodos de seleção usados pela empresa porque, se forem recrutados indivíduos cujo desempenho seja avaliado como inferior ao esperado, pode refletir-se acerca das metodologias de recrutamento e seleção e, consequentemente, melhorá-las; (ii) gerir as recompensas de acordo com as *performances*, permitindo que o colaborador progrida na escala salarial em que está colocado, em função da avaliação que foi efetuada, podendo a avaliação premiar ou não os colaboradores (sistema de recompensas); (iii) identificar o potencial dos candidatos para posterior construção de planos de carreira e de sucessão (desenvolvimento de carreiras); (iv) e diagnosticar as necessidades de formação para uma melhoria do desempenho do colaborador (gestão de competências) (McNabb & Whitfield, 2007).

Como refere Caetano (2008), a AD é um fenómeno complexo, mas a abordagem tradicional torna-se demasiado simplista e redutora por não ter em atenção um aspeto extremamente relevante: a realidade organizacional que dá vida à própria avaliação. Na verdade, a

avaliação do desempenho profissional é uma importante ferramenta de gestão que não pode ser separada do contexto onde é aplicada. Isto significa que só tem significado no exercício de uma função ou profissão e estando esta enquadrada num determinado contexto organizacional. Deste modo, poderá ser constituída por dimensões objetivas (os resultados que devem ser alcançados) e dimensões subjetivas (as formas como as funções devem ser desempenhadas).

As dimensões objetivas têm a grande vantagem de reduzir a subjetividade e a arbitrariedade das avaliações potencialmente presentes nas componentes subjetivas. Cumulativamente, auxiliam os indivíduos e as equipas a focalizarem-se nos objetivos específicos. No entanto, podem desviar o foco de outros objetivos que, não estando formalmente reconhecidos, não deixam de ser igualmente relevantes. Por seu lado, as dimensões subjetivas têm a vantagem de recair sobre aspetos que são mais passíveis de controlo por parte dos colaboradores. Estas dimensões têm ainda a vantagem de contribuir de forma mais acentuada para o desenvolvimento dos indivíduos, na medida em que lhe indicam os resultados a alcançar e a forma como os mesmos podem ser atingidos (Tozlu & Kurtipek, 2015).

Perante o exposto, podemos constatar que não existe um sistema de gestão de desempenho perfeito, mas sim diversos instrumentos que podem ser utilizados na sua construção, sendo que todos têm benefícios e desvantagens. As idiossincrasias das organizações são aspetos importantes a ter em conta na implementação de um sistema de gestão de desempenho, pelo que é importante destacar a necessidade de se efetuar uma análise prévia ao contexto onde o mesmo irá ser aplicado (Grubb, 2007).

2.11 SÍNTESE

Atualmente as organizações possuem uma visão mais abrangente do papel das pessoas, que deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser o seu ativo mais importante. Neste particular, a AD constitui um procedimento essencial a que todos os colaboradores devem ser submetidos, seja como condição para progredir a nível remuneratório seja como indicador das necessidades de aprendizagem e consequente desenvolvimento e gestão de carreira (Bassot, 2012).

A AD permite validar os sistemas de recrutamento e seleção utilizados e medir o contributo de cada colaborador para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Deste modo, assenta na fixação prévia de objetivos que devem ser quantificados, calendarizados e

alcançáveis e o seu sucesso depende do compromisso do colaborador para os atingir. Da AD resultam, ainda, três consequências principais: a gestão de remunerações, a determinação do potencial do colaborador e a identificação de necessidades de formação (Kromrei, 2015).

CAPÍTULO 3 MOTIVAÇÃO

3.1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores de recursos humanos, na atualidade, é conseguir maximizar o desempenho e promover a qualidade de vida dos seus colaboradores. Segundo Afful-Broni (2012) para que esta tarefa seja bem-sucedida é fundamental que as organizações consigam manter os seus colaboradores motivados, pois é necessário que as pessoas tenham noção de que os seus esforços conduzem a uma AD favorável.

A longo do tempo, o conceito de motivação tem vindo a ser abordado através de várias perspetivas, o que dificulta a existência de uma definição que possa ser generalizada. Gomes e Borba (2011) defendem que esta situação pode ser explicada pelo facto de ser um conceito tão amplo e ao mesmo tempo tão vago, que cada autor a descreve de forma particular, tal como se pode verificar na Tabela 2.

Tabela 2: Definição do conceito de motivação.

Autor(es) / Ano	Definição		
Deci (1992, p. 9)	Está relacionado com três questões fundamentais que regulam o comportamento: o que energiza a ação, a forma como a mesma é direcionada e em que medida ela é voluntariamente controlada.		
Kanfer (1995, p. 330)	Mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações.		
Georges e Jones (1999, p. 183)	Forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção d seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face ao obstáculos. Conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportament humano para alcançar um objetivo comum.		
Greenberg e Baron (2003, p. 190)			

Fonte: Autores referidos na tabela.

Tabela 2: Definição do conceito de motivação (continuação).

Autor(es) / Ano	Definição	
Kim (2006, p. 21)	Está relacionada com o comportamento humano, com as suas causas ou	
	razões e diferem em função das necessidades individuais.	
Grant (2008, p. 48)	Surge a partir das forças psicológicas internas e determina a direção do comportamento, o nível de esforço e a persistência do indivíduo face aos obstáculos.	
Knapik (2010, p. 96)	É o que move uma pessoa para uma determinada ação.	
Fachada (2012, p. 292)	Conjunto de forças irracionais e compulsórias, herdadas, que dão forma a	
	tudo o que as pessoas fazem, sentem ou dizem.	
Cunha et al.	Conjunto de forças energéticas cuja origem tanto pode ocorrer no indivíduo	
(2014, p. 154)	como fora dele e que molda o seu comportamento de trabalho.	

Fonte: Autores referidos na tabela.

Apesar das inúmeras definições, Taylor (2015) refere ser consensual que a motivação é responsável pelas ações do indivíduo e pelo comportamento que lhe permite atingir determinados resultados. O autor acrescenta, ainda, que a maioria das definições envolve quatro componentes, nomeadamente: a estimulação (forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento), a ação e o esforço (comportamento observado), o movimento e a persistência (prolongamento no tempo do comportamento motivado) e a recompensa (reforço das ações anteriores).

3.2 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA

Para que se possa compreender o comportamento dos colaboradores de uma organização, é fundamental conhecer as suas motivações, pois delas irão depender os níveis de desempenho profissional. Deste modo, a motivação pode dividir-se em extrínseca e intrínseca (Lloyd, Bond & Flaxman, 2017).

A motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que as tarefas em si mesmo suscitam em quem as executa (Urdziková & Kiss, 2009). Ryan e Deci (2000) acrescentam que a motivação intrínseca é o fenómeno que melhor explica o potencial positivo da natureza humana, pois tem por base o crescimento, a integridade psicológica e a coesão social, pelo que só ocorre em atividades com valor interno significativo para o individuo. Apesar da sua importância, a motivação intrínseca não se encontra em todas as ações do individuo e o que é intrinsecamente motivador num dado momento pode deixar de o ser a qualquer altura.

Por outro lado, os comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles em que as pessoas realizam uma atividade com a finalidade de obter alguma recompensa material ou

social ou para evitar algum tipo de punição. A motivação extrínseca é estimulada apenas por recompensas tangíveis (*e.g.*, estatuto social, dinheiro, prémios) que se relacionam diretamente com elevados níveis de satisfação (Sansone & Harackiewicz, 2000).

Apesar das necessidades diferirem de pessoa para pessoa, existem três princípios que ajudam a compreender de que forma a motivação influencia o comportamento humano: (i) o comportamento é causado por estímulos internos ou externos; (ii) o comportamento tem sempre uma finalidade; (iii) o comportamento é orientado para os objetivos (Covington, 2000).

A grande vantagem da motivação intrínseca é que a mesma tende a manter-se ao longo do tempo, enquanto a extrínseca tem tendência a desaparecer quando é retirado o fator motivador externo (Cunha el al., 2014).

3.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

As várias teorias que procuram estudar e compreender a motivação podem ser segmentadas em dois tipos: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. De acordo com Mariana (2013), as teorias de conteúdo tentam explicar os fatores internos associados aos comportamentos de forma a compreender o que os motiva.

As teorias de processo, por sua vez, procuram entender o que leva as pessoas a ficarem motivadas. Tendo em consideração esta divisão – conteúdo e processo – serão apresentadas algumas das teorias da motivação mais referidas na literatura (Vancouver, 2008).

3.3.1 TEORIAS DE CONTEÚDO

Este grupo de teorias destaca as necessidades internas e o comportamento que resulta do esforço das pessoas para reduzir e/ou eliminar essas necessidades. Entre estas teorias destacam-se: (i) a hierarquia das necessidades de Maslow; (ii) a teoria ERG de Alderfer; (iii) a teoria das necessidades de McClelland; (iv) a teoria bifatorial de Herzberg; (v) e o modelo das características da função de Hackman e Oldham.

3.3.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria de Maslow representa as necessidades humanas sob a forma de uma pirâmide, com cinco níveis, cada um com um conjunto de necessidades específicas que são

satisfeitas de acordo com uma hierarquia interna. A motivação dos indivíduos é estimulada pelo nível que ainda não está satisfeito e a partir do momento que um nível é satisfeito, o nível seguinte torna-se mais importante. Assim, baseia-se em três grandes premissas: (i) o princípio da dominância (o comportamento humano pode ser influenciado pelas necessidades não satisfeitas); (ii) o princípio da hierarquia (as necessidades podem ser reunidas de acordo com determinada classificação); (iii) o princípio da emergência (as necessidades surgem como fonte de motivação e condicionam o comportamento) (Taormina & Gao, 2013).

Os cinco níveis podem ser agrupados em necessidades primárias – fisiológicas e de segurança – e necessidades secundárias – sociais, de estima e autorrealização (Maslow, 1987) (Figura 6).

As necessidades fisiológicas são inatas/biológicas e a sua principal característica é a urgência, pois são necessárias para garantir a sobrevivência do indivíduo (*e.g.*, alimento, abrigo, repouso e sexo). No segundo nível estão as necessidades de segurança que apenas surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas; são caracterizadas pela procura de um mundo ordenado, previsível e seguro.

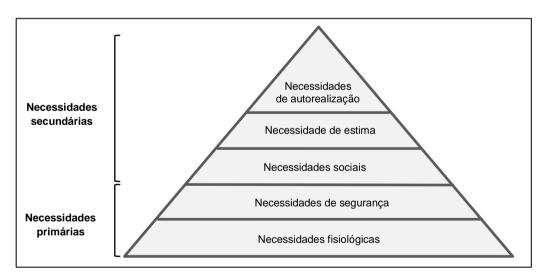


Figura 6: Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow. Fonte: Cunha e colaboradores (2014, p. 163).

O terceiro nível inclui as necessidades sociais que englobam as relações afetivas, a aceitação, a amizade, a compreensão e a consideração para com os outros e só surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança se encontram satisfeitas.

As necessidades de estima surgem no quarto nível e dizem respeito ao orgulho, amorpróprio, progresso, confiança, reconhecimento, apreciação, prestígio, estatuto e admiração pelos outros. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência e desamparo que podem levar ao desânimo.

No último nível estão as necessidades de autorrealização, que se referem ao desenvolvimento pessoal e realização plena de cada indivíduo, ao seu desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento dos seus talentos. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita intrinsecamente e não pode ser observada nem controlada por outras pessoas (Maslow, 1987).

A teoria de Maslow sugere que os gestores devem conseguir identificar o nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, para conseguirem encontrar uma forma de os manter motivados (Datta, 2010).

3.3.1.2 Teoria ERG de Adelfer

A teoria ERG (*Existence*, *Relatedness*, *Growth*) de Alderfer (1972) pode ser descrita como uma variação da hierarquia das necessidades de Maslow e procura compreender, explicar e prever a satisfação e as necessidades do ser humano. Segundo esta teoria só é possível compreender a motivação dos trabalhadores em função de um grupo de necessidades hierarquicamente organizadas.

Este modelo também se apresenta sob a forma de uma pirâmide (Figura 7), composta por três níveis de necessidades: (i) as necessidades existenciais, encontram-se no primeiro nível e dizem respeito ao bem-estar fisiológico e material; (ii) no segundo nível surgem as necessidades de relacionamento que se referem ao desejo de alcançar relações interpessoais satisfatórias; (iii) por último, aparecem as necessidades de crescimento que indicam um desejo constante de crescimento e desenvolvimento (Arnolds & Boshoff, 2011).

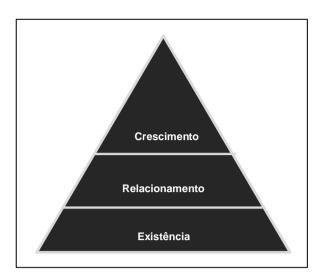


Figura 7: Teoria ERG de Alderfer.

Fonte: Cunha e colaboradores (2014, p. 163).

A principal contribuição de Alderfer (1972) foi a flexibilização das relações entre os níveis da hierarquia, pois segundo o autor é possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis.

3.3.1.3 Teoria das necessidades de McClelland

Uma das teorias de conteúdo mais estudadas tem sido, precisamente a teoria das necessidades de David McClelland. À semelhança das teorias anteriores também explica a motivação humana através das suas necessidades, embora numa perspetiva diferente, pois centra-se nas vivências das pessoas e não nas suas necessidades primárias. Esta teoria defende a existência de três fontes fundamentais de motivação: (i) a necessidade de sucesso; (ii) a necessidade de afiliação; (iii) e a necessidade de poder (Royle & Hall, 2012) (Tabela 3).

Tabela 3: Caracterização sumária das necessidades da teoria de McClelland.

Necessidades	Características dos indivíduos		
Sucesso	Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal		
	Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas		
	Responde positivamente à competição		
	Toma iniciativa		
	 Prefere tarefas em que se possa responsabilizar pelos resultados 		
	Assume riscos moderados		
	Relaciona-se preferencialmente com peritos		
Afiliação	 Procura relações interpessoais fortes 		
	 Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações 		
	 Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas 		
	 Procura a aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades 		
Poder	• Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem		
	exercer essa influência		
	 Tenta assumir posições de liderança espontaneamente 		
	 Necessita e gosta de provocar impacto 		
	Preocupa-se com o prestígio		
	Assume riscos elevados		

Fonte: Cunha et al. (2014, p. 159).

Apesar dos três tipos de necessidades se encontrarem presentes em todas as pessoas, a ordem de importância e prioridade varia, o que sugere que os colaboradores devem ser motivados de acordo com as necessidades que mais valorizam (Ferreira & Martinez, 2008).

O estudo desenvolvido por Rego (2000) revelou que a motivação para a afiliação foi a que apresentou os valores médios mais elevados. Demonstrou, ainda, que as várias dimensões da motivação não variam em função do sexo dos participantes, apesar das mulheres apresentarem valores mais elevados na motivação para a afiliação, tal como os indivíduos que possuem habilitações literárias de nível superior.

3.3.1.4 Teoria bifatorial de Herzberg

Herzberg (2003) identifica duas classes de fatores para analisar o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiénicos e os fatores motivacionais (Tabela 4).

Tabela 4: Fatores motivacionais e higiénicos.

Fatores motivacionais	Fatores higiénicos	
Sentimento de realização	Relação com o chefe	
Reconhecimento	Relação com os colegas	
Trabalho variado e desafiante	Supervisão técnica	
Desenvolvimento pessoal	Condições de trabalho	

Fonte: Cunha e colaboradores (2014, p. 161).

Os fatores motivacionais são de natureza extrínseca, pelo que são os que mais contribuem para a satisfação no trabalho. Estes fatores estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa (Petri & Govern, 2004).

Os fatores higiénicos dizem respeito ao ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham as suas funções, pelo que não contribuem diretamente para a satisfação no trabalho, mas impedem que uma pessoa esteja insatisfeita com o mesmo. São fatores de contexto e situam-se no ambiente externo que circunda o indivíduo (Maciel & Sá, 2007).

De acordo com esta teoria os fatores motivacionais são os únicos capazes de motivar os indivíduos e contribuir para a sua satisfação, pois os fatores higiénicos, apenas, conseguem reduzir ou anular a insatisfação (Robbins & Judge, 2013).

3.3.1.5 Modelo das características da função de Hackman e Oldham

A especificidade do trabalho tem sido apontada como uma das principais causas de (des)motivação. Face a esta situação foram identificadas cinco características que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação, designadamente: a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o *feedback* dos resultados (Figura 8).

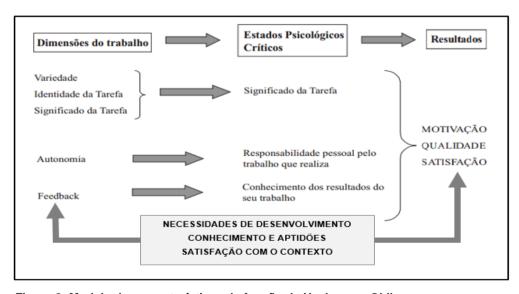


Figura 8: Modelo das características da função de Hackman e Oldham.

Fonte: Cunha e colaboradores (2014, p. 163).

A variedade associa-se à diversidade de funções e contrapõe-se à monotonia; a identidade está relacionada com a capacidade que as pessoas têm para se identificarem com as tarefas que desempenham e associarem os seus conhecimentos ao desempenho laboral;

o significado resulta da compreensão do porquê de se executarem determinadas funções e não outras; a autonomia surge quando existe a possibilidade dos colaboradores manifestarem a sua opinião e darem sugestões para o desempenho das suas funções; por fim, o *feedback*, diz respeito às respostas que os colaboradores recebem dos resultados do seu trabalho (Ali et al., 2014).

Estas dimensões podem ser avaliadas pelo *Job Diagnostic Survey*, um instrumento de avaliação desenvolvido por Hackman e Oldham (1980) para identificar Potencial Motivador do Trabalho, podendo o mesmo ser calculado através da seguinte fórmula:

(variedade + identidade + significado) x autonomia x feedback

3

Segundo Bilhim (2006), do ponto de vista motivacional, este modelo sugere que quando o indivíduo realiza corretamente a sua tarefa, se preocupa com ela e toma conhecimento dos resultados das suas ações, sente-se recompensado internamente.

3.3.2 TEORIAS DE PROCESSO

As teorias baseadas no processo, são também conhecidas por teorias cognitivas, pois focalizam-se na compreensão do processo subjacente à motivação no trabalho, tentando explicar as necessidades e o comportamento resultante dessa situação. Entre as principais teorias deste grupo encontram-se: (i) a teoria da equidade de Adams, (ii) a teoria da definição de objetivos de Locke e Latham; (iii) e a teoria das expectativas de Vroom.

3.3.2.1 Teoria da equidade de Adams

A teoria de Adams centra-se na perceção dos indivíduos relativamente à justiça existente no local de trabalho, pois as pessoas procuram um equilíbrio entre o seu comportamento e o dos outros. É através dessa perceção que surge o sentimento de equidade ou iniquidade, sendo os *inputs* (e.g., investimento, esforço, inteligência) e os *outcomes* (e.g., resultados, pagamento, reconhecimento) os elementos principais da interação entre as pessoas. Assim, o colaborador faz uma comparação entre o seu desempenho e os benefícios de que usufrui, com o desempenho e benefícios de outros trabalhadores em situação idêntica (Figura 9). De acordo com esta teoria as pessoas além de se

preocuparem com os valores e as recompensas pelos seus esforços, também relacionam estes aspetos com aquilo que os outros recebem (Ryan, 2016).

As pessoas comparam os *inputs* e os *outputs* do seu trabalho com o dos seus semelhantes e se desta comparação resultar uma situação de injustiça, prevalecerá um sentimento de iniquidade, que os trabalhadores irão tentar reduzir. Existe equidade quando os trabalhadores percecionam que os seus *inputs* e *outputs* são equivalentes aos dos outros na mesma situação (Adams, 1963). No entanto, quando o trabalhador perceciona a existência de algo que considera uma injustiça, geralmente, altera o seu desempenho e, por vezes, leva-o a deixar a organização (Konopaske & Werner, 2002).

Equidade		
Resultados recebidos pelo próprio Contributos do próprio	=	Resultados recebidos pelos colegas Contributos dos colegas

Iniquidade desfavorável		
Resultados recebidos pelo próprio	<	Resultados recebidos pelos colegas
Contributos do próprio		Contributos dos colegas

Iniquidade favorável		
Resultados recebidos pelo próprio Contributos do próprio	=	Resultados recebidos pelos colegas Contributos dos colegas

Figura 9: Teoria de equidade de Adams. Fonte: Cunha e colaboradores (2014, p. 166).

Perante uma situação de iniquidade, o trabalhador pode optar por: (i) reduzir o esforço (*inputs*) em relação ao trabalho que desempenha; (ii) manter a quantidade de trabalho, mas reduzir a qualidade do mesmo; (iii) distorcer as suas auto perceções através da ideia de que trabalha mais ou menos que os outros; (iv) distorcer as perceções sobre os outros; (v) escolher outro ponto de referência de modo a ter outra base de equilíbrio; (v) e/ ou sair da organização (Cunha et al., 2014).

3.3.2.2 Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham

Esta teoria defende que os objetivos motivam os indivíduos e dirigem o seu comportamento no sentido de regular o esforço e aumentar a persistência para desenvolver estratégias que lhes permitam alcançar o que pretendem (Figura 10).

O estabelecimento de objetivos aumenta tanto a motivação como a *performance* e tem um grande impacto na perceção do progresso. Para os objetivos funcionarem têm que ser específicos e devem obedecer a critérios de proximidade, pois os objetivos a curto prazo têm maior impacto na ação e na motivação do que os de longo prazo. Os objetivos devem implicar algum esforço, mas não devem ser impossíveis de atingir, porque o *feedback* sobre o grau de realização dos objetivos aumenta a motivação e a produtividade dos trabalhadores. Deste modo, o principal gerador de motivação é o objetivo em si mesmo e não as possíveis recompensas (Kleingeld, Mierlo & Arends, 2011).

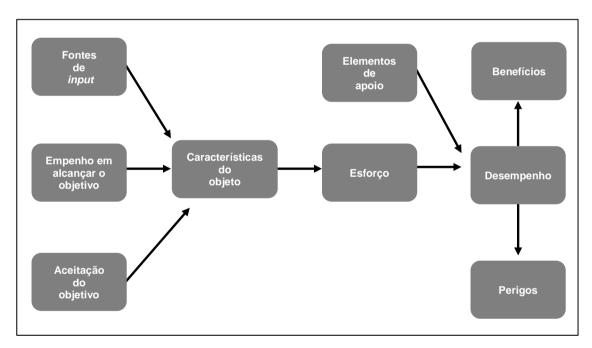


Figura 10: Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham.

Fonte: Latham e Locke (1979).

Esta teoria defende que a satisfação no trabalho deriva de um estado emocional que resulta da avaliação que a pessoa faz sobre a forma como o seu trabalho possibilita a obtenção dos seus objetivos (Lunenburg, 2011b).

3.3.2.3 Teoria das expectativas de Vroom

Esta teoria parte do pressuposto que a pessoa procura maximizar a sua satisfação através da escolha de uma alternativa de ação, cujos resultados esperados devem ser o mais elevados possível. Assim, o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa, tendo em conta as suas expectativas (Figura 11).

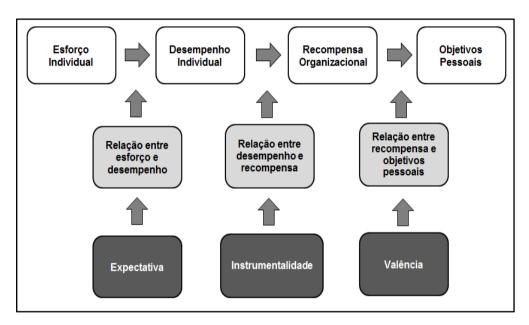


Figura 11: Teoria das expectativas de Vroom.

Fonte: Chiavenato (2008).

A teoria das expectativas centra-se em três relações: expectativas (relação esforçodesempenho), instrumentalidade (relação desempenho-recompensa) e valência (relação recompensas-objetivos pessoais) (Vroom, 1964) (Figura 12).

Motivação = Valência x Expectativa

Figura 12: Equação da teoria das expectativas de Vroom. Fonte: Adaptado de Cunha e colaboradores (2014, p. 171).

As pessoas sentem-se motivadas para adotar determinado comportamento quando acreditam que esse comportamento as irá conduzir aos resultados desejados, pois têm a expectativa que ao melhorar o seu desempenho através da instrumentalidade conseguem alcançar o objetivo ambicionado (Lăzăroiu, 2015).

3.4 SÍNTESE

O colaborador sente-se motivado quando os seus objetivos vão ao encontro dos objetivos da organização. Deste modo, é fundamental ajustar os interesses dos colaboradores aos do contexto organizacional. Segundo Herzberg (2010) existem oito fatores essenciais para manter os trabalhadores motivados, designadamente: (i) dar *feedback* sobre o trabalho realizado; (ii) fomentar o crescimento profissional; (iii) reconhecer o trabalho e os resultados alcançados; (iv) atribuir um salário equivalente ao trabalho desempenhado; (v) promover o bom relacionamento entre os colegas; (vi) oferecer benefícios justos; (vii) permitir a liberdade de expressão e a participação na tomada de decisão; (viii) e dar autonomia.

As teorias de conteúdo procuram identificar os fatores que se encontram associados à motivação num ambiente relativamente estático; e as teorias de processo encaram a motivação numa perspetiva dinâmica, procurando uma relação causal entre o tempo e os acontecimentos, na medida em que estes se relacionam com o comportamento no local de trabalho. Os dois grupos de teorias devem ser entendidos como complementares e não como oponentes, pois em conjunto fornecem uma visão mais completa dos fatores motivacionais intervenientes no comportamento humano (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

CAPÍTULO 4

SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS EM ANGOLA *VERSUS* SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS EM PORTUGAL

4.1 INTRODUÇÃO

Num mundo globalizado e repleto de informação, os serviços públicos pretendem distinguir-se pela qualidade do seu trabalho, mas tal só é possível através da procura da excelência ao nível dos serviços, das estruturas humanas, tecnológicas e comunicacionais que o sustentam.

É neste âmbito que surge a AD, cujo principal objetivo é alcançar um conjunto de objetivos estratégicos e administrativos (Caetano, 2008). Estrategicamente serve para incitar, encorajar, recompensar e motivar os colaboradores, pois trata-se de um instrumento que pode ser usado para manter o desempenho individual, da unidade ou da organização. Em termos administrativos a AD representa um conjunto de resultados que devem ser usados para determinar uma variedade de decisões de recursos humanos, entre as quais: a compensação remuneratória, a progressão na carreira e o desenvolvimento do colaborador.

4.2 SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS

O Serviço de Migração e Estrangeiros (SME), enquanto organismo responsável por assegurar a soberania e a segurança das fronteiras de Angola, assume um papel fundamental na regulação dos fluxos migratórios e no acompanhamento daqueles que os pretendem integrar.

A este órgão do Ministério do Interior compete promover e coordenar a execução das medidas e ações inerentes ao trânsito, entrada, permanência, residência e saída de

pessoas nos postos de fronteira terrestre, marítima, aérea e fluvial em todo o território nacional.

A estrutura orgânica do SME compreende os órgãos de apoio consultivo, órgãos de apoio técnico, órgãos apoio instrumental, órgãos executivos centrais, órgãos executivos locais (SME, 2011).

4.2.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS

O SME tem as seguintes atribuições:

- Proceder à recolha, pesquisa e tratamento das informações úteis à política migratória nacional;
- Assegurar os serviços relativos à entrada, permanência, residência e saída de cidadãos estrangeiros em todo o território nacional;
- Proceder ao controlo e fiscalização da entrada de visitantes e passageiros em embarcações, aeronaves e outras entidades de acordo com as disposições constantes no regulamento sanitário internacional e da legislação migratória;
- Fiscalizar as operações de embarque e desembarque de passageiros, impedindo a entrada dos que se apresentarem em situação migratória irregular nos postos de fronteira terrestre, marítima, fluvial e aérea;
- Proceder à instrução preparatória dos processos referentes às infrações ao regime jurídico legal de cidadãos estrangeiros no território nacional;
- Propor a regulamentação de matérias específicas atinentes a situações jurídicas dos estrangeiros;
- Controlar a permanência dos estrangeiros e fiscalizar as suas atividades no território nacional;
- Proceder ao tratamento das solicitações de asilo com vista à atribuição do estatuto de refugiado pelo Comité de Reconhecimento do Direito de Asilo;
- Orientar metodologicamente os Consulados angolanos na interpretação e aplicação da política e da legislação migratória nacional;
- Garantir a emissão do passaporte nacional nos termos da legislação em vigor;
- Manter a necessária coordenação com as entidades a quem compete assegurar o cumprimento da legislação reguladora do emprego de estrangeiros;

- Manter relações de cooperação com os órgãos judiciais; colaborar com as instituições congéneres de países estrangeiros;
- Zelar pela superação técnica e profissional dos seus quadros;
- Garantir o apoio necessário e oportuno aos demais órgãos operativos do Ministério do Interior:
- Garantir o cumprimento escrupuloso dos princípios de compartimentação, preservação e sigilo em relação aos assuntos do Estado;
- Executar quaisquer outras tarefas que lhe forem superiormente determinadas (Decreto Presidencial nº 37/14, de 19 de fevereiro).

4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS

O Departamento de Recursos Humanos do SME é o órgão responsável por proceder ao estudo, orientação, controlo e coordenação das atividades no domínio da força de trabalho, formação e organização profissional e controlo de quadros. Neste âmbito, é dirigido por um Chefe de Departamento e tem a seguinte estrutura: secção de seleção e formação, secção de organização de pessoal e salário e secção de controlo de quadros (República de Angola, 2010).

É da responsabilidade deste departamento aumentar o nível de competência dos seus novos colaboradores e garantir a sua capacidade e formação intelectual para que se possam adaptar aos desafios do futuro, avaliando o seu desempenho de forma transparente e promovendo um clima de meritocracia. Entre as principais competências encontram-se a:

- Adequação dos recursos humanos presentes e futuros às necessidades e tarefas a desempenhar;
- Avaliação rigorosa e transparente de todos os colaboradores;
- Promoção de formação profissional contínua e adequada às necessidades e tendências do mercado;
- Implementação de um sistema de reclamações e louvores transparente e à prova de fraude.

O Decreto nº 25/94, de 1 de julho, revogado pelo Decreto Presidencial nº 37/14, de 19 de fevereiro, estabelece as regras e procedimentos a serem observados em matéria de classificação de serviço dos funcionários públicos. No entanto, as atribuições do SME, cuja avaliação do seu efetivo exige aspetos próprios da atividade, implica a existência de um diploma específico.

O regulamento de AD do SME estabelece os princípios, regras e procedimentos a serem observados na AD e é aplicável a todos os colaboradores do regime de carreira específica no ativo.

Este regulamento postula que a avaliação pode ser: (i) ordinária, quando se realiza anualmente, visando a apreciação global de desempenho do efetivo; (ii) contínua, que diz respeito à apreciação global de desempenho do efetivo no exercício das suas funções, execução de tarefas, cumprimento de missões e de atividades de instrução e treinamento de modo ininterupto; (iii) periódica quando a apreciação global de desempenho do efetivo no exercício das suas funções, execução de tarefas, cumprimento de missões e de atividades de instrução e treinamento é feita durante determinado período; (iv) e extraordinária, quano se realiza a qualquer momento, visando um fim específico.

A AD visa fundamentalmente a classificação do funcionário, tendo por base os conhecimentos e qualidades de que fez prova no exercício das suas funções; a valorização individual, a melhoria da eficácia e a possibilidade dada a cada funcionário de conhecer os juízos que os seus superiores hierárquicos formulam quanto ao desempenho das suas funções; contribuir para o diagnóstico das situações de trabalho com vista ao estabelecimento de medidas tendentes à sua correção e transformação; contribuir para a compatibilização das aptidões do efetivo ao interesse do SME; e contribuir para o conhecimento do potencial humano existente no SME.

Os dados obtidos no processo de avaliação servem de indicadores para: a formação e aperfeiçoamento de conhecimentos, promoção, nomeação para cargos de direção/chefia, modificação da relação jurídica de emprego, atribuição e concessão de estímulos.

O processo de avaliação visa, igualmente, corrigir as assimetrias originadas por critérios de avaliação diferenciados e contribuir para a realização profissional do efetivo e a melhoria da efetividade.

A avaliação é feita pelo chefe direto do avaliado e obedece ao princípio da individualidade e da universalidade, princípio da legalidade e da fundamentação, princípio da igualdade e da imparcialidade, princípio da impugnação, princípio da confidencialidade, princípios de sistematicidade e continuidade, princípio da substanciação.

Esta avaliação pode, ainda, ser escolar e/ou circunstancial. A avaliação escolar obedece às normas próprias dos estabelecimentos em que o efetivo do SME estiver em formação e é efetuada após a conclusão de cursos; e a avaliação circunstancial é efetuada sempre que se verificar a movimentação ou transferência do avaliado desde que a avaliação tenha ocorrido num período igual ou superior a seis meses.

A média final é o resultado derivado do somatório dos fatores de avaliação, divididos pelo número de fatores de avaliação considerados. A avaliação é considerada significativamente favorável quando a média é igual ou superior a 15; favorável quando é igual ou superior a 10; e desfavorável quando é inferior a 10.

Após a avaliação, os resultados são registados em fichas específicas para o efeito, que são preenchidas em dois exemplares, sendo uma arquivada no respetivo processo individual e outra na área de recursos humanos (Decreto Presidencial nº 37/14, de 19 de fevereiro).

4.3 SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS

O Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) é o organismo do Ministério da Administração Interna que tem por missão assegurar o controlo das pessoas nas fronteiras, dos estrangeiros em território nacional, a prevenção e o combate à criminalidade relacionada com a imigração ilegal e tráfico de seres humanos, gerir os documentos de viagem e de identificação de estrangeiros e instruir os processos de pedido de asilo, na salvaguarda da segurança interna e dos direitos e liberdades individuais no contexto global da realidade migratória (SEF, 2011).

A estrutura orgânica do SEF foi definida no Decreto-Lei nº 252/2000, de 16 de outubro, e alterada pelo Decreto-Lei nº 240/2012, de 6 de novembro; é hierarquizada verticalmente e conta com os seguintes órgãos e serviços: Diretoria Geral, Conselho Administrativo, Serviços Centrais e Serviços Descentralizados (SEF, 2012).

4.3.1 ATRIBUIÇÕES DO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS

As principais atribuições do SEF são:

 Vigiar e fiscalizar os postos de fronteira, incluindo a zona internacional dos portos e aeroportos, a circulação de pessoas, podendo impedir o desembarque de passageiros e tripulantes de embarcações e aeronaves indocumentados ou em situação irregular;

- Impedir o desembarque de passageiros e tripulantes de embarcações e aeronaves que provenham de portos ou aeroportos de risco sob o aspeto sanitário, sem prévio assentimento das competentes autoridades sanitárias;
- Proceder ao controlo da circulação de pessoas nos postos de fronteira, impedindo a entrada ou saída do território nacional de pessoas que não satisfaçam os requisitos legais exigíveis para o efeito;
- Autorizar e verificar a entrada de pessoas a bordo de embarcações e aeronaves;
- Controlar e fiscalizar a permanência e atividades dos estrangeiros em todo o território nacional;
- Assegurar a realização de controlos móveis e de operações conjuntas com serviços ou forças de segurança congéneres, nacionais e espanholas;
- Proceder à investigação dos crimes de auxílio à imigração ilegal, bem como investigar outros com eles conexos, sem prejuízo da competência de outras entidades;
- Emitir parecer relativamente a pedidos de vistos consulares;
- Conceder em território nacional vistos, prorrogações de permanência, autorizações de residência, bem como documentos de viagem nos termos da lei;
- Reconhecer o direito ao reagrupamento familiar;
- Manter a necessária colaboração com as entidades às quais compete a fiscalização do cumprimento da lei reguladora do trabalho de estrangeiros;
- Instaurar, instruir e decidir os processos de expulsão administrativa de estrangeiros do território nacional e dar execução às decisões de expulsão administrativas e judiciais, bem como acionar, instruir e decidir os processos de readmissão e assegurar a sua execução;
- Efetuar escoltas de cidadãos objeto de medidas de afastamento;
- Decidir sobre a aceitação da análise dos pedidos de asilo e proceder à instrução dos processos de concessão, de determinação do Estado responsável pela análise dos respetivos pedidos e da transferência dos candidatos entre os Estados membros da União Europeia;

- Emitir parecer sobre os processos de concessão de nacionalidade portuguesa por naturalização;
- Analisar e dar parecer sobre os pedidos de concessão de estatutos de igualdade formulados pelos cidadãos estrangeiros abrangidos por convenções internacionais;
- Assegurar a gestão e a comunicação de dados relativos à parte nacional do Sistema de Informação Schengen e, sem prejuízo das competências de outras entidades, de outros sistemas de informação comuns aos Estados membros da União Europeia no âmbito do controlo da circulação de pessoas, nomeadamente o Sistema de Informação de Vistos e o Sistema de Informação Antecipada de Passageiros, bem como os relativos ao sistema de informação do passaporte eletrónico português;
- Cooperar com as representações diplomáticas e consulares de outros Estados, devidamente acreditadas em Portugal, nomeadamente no repatriamento dos seus nacionais;
- Assegurar o cumprimento das atribuições previstas na legislação sobre a entrada, permanência, saída e afastamento de estrangeiros do território nacional;
- Assegurar as relações de cooperação com todos os órgãos e serviços do Estado, nomeadamente com os demais serviços e forças de segurança, bem como com organizações não-governamentais legalmente reconhecidas;
- Coordenar a cooperação entre as forças e serviços de segurança nacionais e de outros países em matéria de circulação de pessoas, do controlo de estrangeiros e da investigação dos crimes de auxílio à imigração ilegal e outros com eles conexos;
- Assegurar o planeamento e a execução da assistência técnica necessária ao correto funcionamento dos Centros de Cooperação Policial e Aduaneira em matéria de sistemas de informação, plataformas digitais de trabalho e sistemas de comunicação;
- Emitir o passaporte comum e o passaporte temporário português.

No plano internacional é responsável por assegurar, por determinação do Governo, a representação do Estado Português a nível da União Europeia no Comité Estratégico Imigração, Fronteiras e Asilo no Grupo de Alto Nível de Migração, no Grupo de Budapeste e noutras organizações internacionais, bem como a participação em grupos de trabalho de cooperação policial em matérias que tenham ligação com as atribuições do SEF.

Deve, ainda, garantir a representação do Estado Português no desenvolvimento do Acervo de Schengen no âmbito da União Europeia, assim como a colaboração com os serviços similares estrangeiros.

No que diz respeito à sua visão, o SEF quer construir um serviço de segurança próximo dos cidadãos que seja ativo e eficaz na gestão dos fluxos migratórios e na construção do espaço alargado de liberdades, segurança e justiça. Os seus valores assentam na proximidade com os cidadãos estrangeiros, na modernização, na eficácia, na salvaguarda do interesse público e na qualificação dos seus colaboradores.

4.3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS

A valorização dos recursos humanos no SEF tem sido uma das prioridades da sua Direção, com uma aposta clara na qualificação, adequação de perfis às funções e gestão das motivações profissionais (SEF, 2014).

Ao Gabinete de Recursos Humanos compete:

- Definir e executar os procedimentos relativos à gestão e administração de pessoal;
- Elaborar estudos, inquéritos e trabalhos tendo em vista a gestão dos recursos humanos:
- Estudar e promover as medidas tendentes à atualização do mapa de pessoal;
- Organizar e manter atualizado o registo biográfico e disciplinar dos trabalhadores;
- Elaborar o balanço social, nos termos da legislação aplicável;
- Proceder às diligências necessárias à credenciação de trabalhadores (Decreto-Lei 240/2012, artigo 19º).

A AD do pessoal do SEF visa essencialmente:

- Avaliar profissionalmente os trabalhadores, tendo em atenção os conhecimentos e qualidades revelados no exercício das suas funções;
- Realizar uma gestão de pessoal baseada em critérios de justiça e equidade;
- A valorização pessoal e o incentivo ao aperfeiçoamento e desenvolvimento das capacidades individuais e profissionais, permitindo a cada um conhecer o juízo que os superiores hierárquicos formulam a seu respeito;

- Atribuir ao mérito individual o papel que lhe é devido para efeitos de mudança de categoria ou nível;
- Contribuir para a melhoria progressiva dos processos de seleção, bem como para o levantamento das necessidades e atualização da formação profissional;
- Possibilitar a melhoria dos níveis de eficácia individual e organizacionais;
- Reconhecer e distinguir os trabalhadores pelo seu desempenho (Portaria 534/2015, de 9 de julho).

Para que a AD alcance os seus objetivos deve obedecer aos princípios de isenção, objetividade, justiça relativa e atualidade.

A avaliação pode ser ordinária ou extraordinária e é da competência do superior hierárquico direto que no decurso do período a que se reporta a avaliação, reúna no mínimo seis meses de contacto funcional com o avaliado.

A avaliação ordinária é atribuída anualmente com referência ao desempenho do trabalhador no ano civil anterior, indicando concretamente o período de tempo a que se reporta, com exclusão dos trabalhadores que não detêm, pelo menos, seis meses de serviço efetivo prestado no ano anterior.

A avaliação extraordinária é aplicável ao pessoal que não possa ser objeto de avaliação ordinária e é atribuída quando, por qualquer motivo, tenha decorrido mais de um ano sem avaliação do desempenho.

A AD inicia-se nos primeiros cinco dias úteis do mês de janeiro de cada ano e incide sobre os resultados obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica e as competências que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função. Os resultados decorrem da verificação do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos pelo serviço.

Entre as competências a avaliar, encontra-se a orientação para os resultados, a orientação para o serviço público, o compromisso com o serviço, o relacionamento interpessoal, a representação e colaboração institucional, o trabalho de equipa e cooperação, a iniciativa e adaptação, o sentido de responsabilidade, a proficiência técnica e a tolerância à pressão e contrariedades.

São avaliadas oito competências: quatro comuns a todos os trabalhadores e previamente estabelecidas; e quatro a contratualizar entre o avaliador e o avaliado, tendo em conta as funções.

Para apreciação de cada uma das competências será utilizada uma escala descritiva distribuída por quatro graus e a pontuação final a atribuir é a média aritmética das pontuações atribuídas às oito competências.

A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos: muito bom, quando a pontuação final for superior a 7.5 pontos; bom, quando a pontuação final se situar entre 5 e 7.5 pontos; suficiente, quando a pontuação final se situar entre 2.51 e 4.99 pontos; e medíocre, quando a pontuação final é inferior a 2.5 pontos.

Terminado o processo de avaliação, o avaliador informa o avaliado através de uma ficha específica para o efeito. O avaliado, após tomar conhecimento da ficha de avaliação, poderá solicitar ao Diretor Nacional, no prazo de 15 dias úteis, que o seu processo de avaliação seja submetido à apreciação da comissão de avaliação, com indicação dos factos ou circunstâncias que julgue suscetíveis de constituir fundamento de revisão da avaliação proposta, reportada ao período a que respeita a avaliação.

O processo de avaliação tem caráter confidencial e todos os intervenientes ficam obrigados ao dever de sigilo.

4.4 SÍNTESE

A necessidade de introduzir adequados sistemas de AD, na Administração Pública, surge no âmbito do novo modelo de gestão pública que se caracteriza pela introdução de instrumentos de gestão privada e de uma maior racionalização no uso dos recursos, de forma a reduzir a despesa pública e aumentar a qualidade do serviço prestado.

A criação de valor para o cliente/cidadão, através de uma gestão mais eficiente, eficaz e económica, são alguns dos princípios que caracterizam a AD baseada em *outputs* e *outcomes* (Dooren, 2005).

Ambos os serviços – SME e SEF – possuem uma estrutura hierarquizada verticalmente e são responsáveis pelo controlo das pessoas nas fronteiras e por assegurar a segurança interna no contexto global da realidade migratória.

Relativamente à AD, verifica-se que tanto o DRH do SME como o do SEF procuram adequar os recursos humanos presentes e futuros às necessidades e tarefas a desempenhar, pelo que avaliam os seus colaboradores de acordo com os conhecimentos e qualidades revelados no exercício das suas funções.

Apesar do processo de AD ser semelhante, a classificação atribuída é diferente, pois enquanto no SME a avaliação é considerada significativamente favorável quando a média é igual ou superior a 15, favorável quando é igual ou superior a 10 e desfavorável quando é inferior a 10. No SEF as pontuações finais oscilam entre muito bom, quando a pontuação é superior a 7.5 pontos; bom, quando a pontuação varia entre 5 e 7.5 pontos; suficiente, quando a pontuação oscila entre 2.51 e 4.99 pontos; e medíocre, quando a pontuação é inferior a 2.5 pontos.

Em ambos os serviços o processo de avaliação é confidencial e todos os intervenientes ficam obrigados ao dever de sigilo.

CAPÍTULO 5 METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA

5.1 INTRODUÇÃO

O procedimento metodológico utilizado na presente investigação foi o inquérito por questionário, que se adapta a uma utilização pedagógica pelo carácter muito preciso e formal da sua construção e aplicação prática. A sua aplicação foi precedida de um trabalho de pesquisa bibliográfica, em torno da importância da AD na motivação dos trabalhadores do SME, em Angola.

5.2 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

5.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

No momento da recolha dos dados, o Departamento de RH do SME contava com 87 funcionários. A amostra foi calculada de acordo com o postulado por Sarmento (2013), para amostras aleatórias simples com uma população finita, com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%. Assim, a amostra é constituída por 72 sujeitos, com idades compreendidas entre os 24 e os 50 anos (M = 32.61; DP = 5.23), sendo 58.3% do sexo feminino. Relativamente às habilitações literárias, verificou-se que 65.3% possui licenciatura, 19.4% bacharelato e 15.3% o ensino secundário.

Observando o Gráfico 1, podemos verificar que 72.2% dos participantes desempenham a função de Técnico administrativo, 12.5% de Técnico de Recursos Humanos, 8.3% são Técnicos superiores e 6.9% são Técnicos de informática.

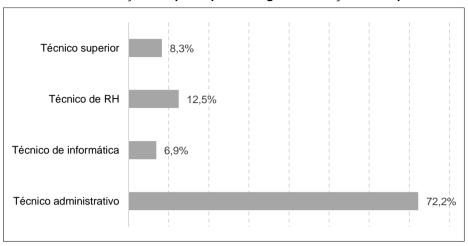


Gráfico 1: Distribuição dos participantes segundo a função desempenhada.

Constatou-se, ainda que 80.6% dos participantes obtiveram uma classificação de favorável na última AD, sendo as mulheres que apresentam um desempenho superior (Tabela 5).

Tabela 5: Distribuição dos participantes em função do resultado da última AD.

Avaliação	Masculino	Feminino	
Favorável	41.4%	42.9%	
Significativamente favorável	58.5%	57.1%	

No que diz respeito à antiguidade, verificou-se que a maior parte dos funcionários (38.9%) desempenha funções no SME há menos de 5 anos (M = 4.93; DP = 4.76).

5.2.1 INSTRUMENTOS

A motivação dos funcionários foi avaliada através do questionário desenvolvido por McClelland (1987) e aferido para a população portuguesa por Rego (2000) e para a avaliação de desempenho recorreu-se ao questionário elaborado por Camara e colaboradores (2016). Os instrumentos encontram-se descritos a seguir.

5.2.1.1 Questionário de Motivação

Desenvolvido e validado por McClelland (1987), o Questionário de Motivação foi adaptado para o contexto português por Rego (2000). O instrumento é composto por 27 itens que

avaliam três dimensões distintas: a motivação para a afiliação, que se refere ao interesse em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivo positivo com outras pessoas; a motivação para o poder, que está associada a atividades competitivas e assertivas e ao interesse em alcançar e manter o prestígio e a reputação; e a motivação para o sucesso, que representa o interesse recorrente em fazer as coisas melhor e alcançar padrões de excelência.

As respostas podem ser dadas numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1 = Nunca a 7 - Sempre) consoante a frequência com que as afirmações se aplicam aos participantes. Assim, quanto maior é o valor da média do somatório dos itens, mais elevados são os níveis nessa dimensão.

No sentido de responder ao objetivo geral do trabalho, acrescentámos uma variável compósita constituída pelos 27 itens que compõem o Questionário de Motivação.

5.2.1.2 Questionário de Avaliação de Desempenho

O Questionário de Avaliação de Desempenho foi elaborado por Camara e colaboradores (2016) e é constituído por um total de 16 itens de autopreenchimento que avaliam uma única dimensão.

Cada item corresponde a uma frase afirmativa que remete para o comportamento dos funcionários em contexto de trabalho. Para cada frase existem sete possibilidades de resposta, apresentadas numa escala tipo *Likert* que oscila entre 1 = Nunca e 7 = Sempre. A pontuação total é calculada através do somatório de todos os itens, pelo que quanto mais alta, melhor será o desempenho do sujeito.

5.3 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

O processo de avaliação iniciou-se pelo contacto com o chefe da Secção de Recursos Humanos do SME, no sentido de explicar os objetivos da investigação e obter a autorização necessária à realização do estudo, bem como para solicitar a sua colaboração para a distribuição dos questionários.

Os questionários foram entregues dentro de um envelope e após o preenchimento foram devolvidos da mesma forma, assegurando assim o seu anonimato. Importa referir que todos os funcionários participaram no estudo de forma voluntária, tendo sido avisados que poderiam desistir a qualquer momento se assim o desejassem.

Após receção dos questionários os dados foram analisados através do *software* estatístico SPSS (versão 22).

5.4 SÍNTESE

O presente capítulo teve como objetivo apresentar os instrumentos de recolha de dados e os resultados obtidos através dos mesmos, no que diz respeito à caracterização da amostra. Foram, ainda, abordados os procedimentos realizados para a operacionalização do estudo.

CAPÍTULO 6 TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

6.1 INTRODUÇÃO

Numa primeira fase será analisada a consistência interna dos instrumentos utilizados, por forma a garantir a fiabilidade dos mesmos. Seguidamente, apresentar-se-ão as estatísticas descritivas e diferenciais das variáveis em estudo; e num terceiro momento, avaliaremos o grau de associação entre a AD, a motivação e as suas várias dimensões. Por último, recorreremos a análises de regressão para apurar o efeito das variáveis independentes na explicação da motivação dos funcionários do SME.

A apresentação dos dados é feita com recurso a gráficos e tabelas, de modo a que a sua leitura e interpretação seja mais elucidativa.

6.2 ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA

Para análise da fiabilidade recorreu-se ao coeficiente alfa de *Cronbach* que permite verificar se determinado conjunto de itens está a medir um único constructo latente, pelo que quanto mais elevado é o valor do coeficiente de fiabilidade, menor é a influência dos erros da medida e maior é a consistência interna dos itens (Hair et al., 2010).

Através da Tabela 6, podemos verificar que valores obtidos para a motivação e as suas três dimensões, bem como para a AD apresentam coeficientes de alfa de *Cronbach* superiores a 0.70, o que sugere uma adequada consistência interna (Marôco, 2014).

Tabela 6: Coeficientes alfa de Cronbach para as variáveis em estudo

Variáveis	Alfa de Cronbach
Motivação para a afiliação	0.82
Motivação para o poder	0.76
Motivação para o sucesso	0.71
Motivação (escala global)	0.83
Avaliação de desempenho	0.90

6.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E DIFERENCIAL

Num segundo momento, as variáveis em estudo foram analisadas em função das características sóciodemográficas dos participantes. Para o efeito foram utilizados testes de diferenças de médias, que além de permitirem analisar os valores médios das variáveis em questão, também visam perceber como esses valores se manifestam em função das variáveis independentes consideradas.

Os dados evidenciados no Gráfico 2, levam-nos a concluir que a dimensão da motivação com valores médios mais elevados é a motivação para a afiliação (M = 5.94; DP = 0.82), o que sugere que os participantes valorizam o estabelecimento e manutenção dos relacionamentos afetivos com os seus colegas de trabalho.

Motivação (escala geral)

Motivação para o sucesso

Motivação para o poder

Motivação para a afiliação

2 3 4 5 6 7

Gráfico 2: Valores médios da motivação e as suas dimensões

Com o objetivo de facilitar o tratamento estatístico, as idades dos inquiridos foram recodificadas em três grupos: (i) Menos de 30 anos; (ii) Entre os 30 e os 34 anos; (iii) e 35 anos ou mais.

Observando a Tabela 7, é possível constatar que apenas existem diferenças significativas em função da **faixa etária** no que diz respeito à motivação para a afiliação [$F_{(2,69)} = 3.679$, p < 0.05], sendo as diferenças mais notórias as que ocorrem entre os funcionários mais novos e os mais velhos. Contudo, os participantes pertencentes ao grupo com 35 anos ou mais são os que apresentam valores médios mais elevados em todas as variáveis avaliadas.

Tabela 7: Motivação e as suas dimensões em função da idade dos participantes.

	Menos	de 30	Entre os 30 e		35 anos ou			
	an	os	os 34	os 34 anos		ais		
	М	DP	М	DP	М	DP	F	Sig.
Motivação para a afiliação	5.68	0.87	5.98	0.72	6.30	0.74	3.679	0.030*
Motivação para o poder	5.22	0.99	5.57	0.74	5.58	1.07	1.229	0.299
Motivação para o sucesso	4.28	1.13	4.23	1.21	4.49	1.52	0.246	0.783
Motivação (escala global)	5.14	0.70	5.36	0.69	5.58	0.79	2.135	0.126

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; *p < 0.05

Relativamente ao **género** (Tabela 8), os resultados obtidos através do teste *t-student* para amostras independentes revelam que apesar dos resultados médios dos homens serem superiores aos das mulheres em todas as variáveis, as diferenças significativas apenas ocorrem na motivação para o sucesso [$t_{(70)} = 2.474$, p < 0.05].

Tabela 8: Motivação e as suas dimensões em função do género dos participantes.

	Masc	Masculino		Feminino		
	М	DP	М	DP	t-test	Sig.
Motivação para a afiliação	6.01	0.84	5.90	0.81	0.582	0.562
Motivação para o poder	5.43	0.76	5.43	1.07	0.015	0.988
Motivação para o sucesso	4.74	1.27	4.02	1.17	2.474	0.016*
Motivação (escala global)	5.48	0.74	5.22	0.72	1.521	0.133

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; *p < 0.05

No que se refere às **habilitações literárias** (Tabela 9) constatou-se que apesar dos participantes que possuem o grau de bacharel apresentarem os valores médios mais elevados, apenas existem diferenças significativas na motivação para a afiliação [$F_{(2,69)}$ = 3.669, p < 0.05].

Tabela 9: Motivação e as suas dimensões em função das habilitações literárias dos participantes.

	Ensino	secundário	ecundário Licenciatura		Bach	arel		
	М	DP	М	DP	М	DP	F	Sig.
Motivação para a afiliação	6.20	0.73	5.76	0.86	6.36	0.58	3.669	0.031*
Motivação para o poder	5.30	0.78	5.43	1.01	5.50	0.91	0.139	0.871
Motivação para o sucesso	4.61	1.66	4.18	1.20	4.57	1.09	0.869	0.424
Motivação (escala global)	5.49	0.67	5.21	0.77	5.61	0.59	1.950	0.150

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; *p < 0.05

Quando considerada a **função desempenhada** (Tabela 10) verificou-se a existência de diferenças significativas apenas na motivação para o sucesso [$F_{(3,68)} = 3.579$, p < 0.05], sendo as principais diferenças as que ocorrem entre os Técnicos superiores e os Técnicos de informática. Porém, são os Técnicos superiores que apresentam valores médios mais elevados na maioria das dimensões avaliadas.

Tabela 10: Motivação e as suas dimensões segundo a função desempenhada pelos participantes.

	T.	A	Т	RH	Т	I	T:	S		
	М	DP	М	DP	М	DP	М	DP	F	Sig.
Motivação para a afiliação	5.86	0.89	5.90	0.39	5.95	0.55	6.71	0.24	1.982	0.125
Motivação para o poder	5.41	0.96	4.86	1.16	5.68	0.85	5.62	0.81	0.892	0.450
Motivação para o sucesso	4.38	1.20	4.45	1.54	3.29	1.31	5.29	0.41	3.579	0.018*
Motivação (escala global)	5.30	0.77	5.20	0.69	5.09	0.60	6.01	0.22	2.155	0.101

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; *p < 0.05; TA = Técnico administrativo; TRH = Técnico de RH; TI = Técnico de informática; TS = Técnico superior

A análise dos dados permitiu-nos, ainda, constatar que existem diferenças estatisticamente significativas em função da **antiguidade na organização** (Tabela 11) no que diz respeito à motivação para a afiliação [$F_{(2,69)} = 13.648$, p < 0.01], motivação para o poder [$F_{(2,69)} = 3.912$, p < 0.05] e escala global da motivação [$F_{(2,69)} = 10.794$, p < 0.01]. Importa referir que os funcionários do SME cuja antiguidade oscila entre os 3 e os 5 anos são os que apresentam os valores médios mais elevados em todas as variáveis em estudo.

Tabela 11: Motivação e as suas dimensões em função da antiguidade na organização.

	< 2 :	anos	3 a 5 anos		≥ 6 anos			
	M	DP	M	DP	М	DP	F	Sig.
Motivação para a afiliação	5.36	0.68	6.37	0.67	6.08	0.79	13.648	0.000**
Motivação para o poder	5.02	0.81	5.71	0.87	5.54	1.08	3.912	0.025*
Motivação para o sucesso	3.98	1.06	4.67	1.15	4.26	1.55	2.090	0.132
Motivação (escala global)	4.86	0.47	5.69	0.65	5.40	0.83	10.794	0.000**

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; *p < 0.05; **p < 0.01

6.4 ASSOCIAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

Pretendeu-se, também, analisar a associação entre a motivação e as suas dimensões e a AD, tendo-se constatado que existe uma correlação significativa entre todas as variáveis em estudo. Constatou-se, ainda, que as correlações mais elevadas são as que decorrem da ligação entre a escala global da motivação e a motivação para a afiliação (r = 0.884, p < 0.01).

Por outro lado, ao avaliarmos a associação entre a AD e a motivação (escala global) verificou-se que as mesmas se encontram significativamente associadas (r = 0.619, p < 0.01), o que sugere que quanto mais positiva é a perceção dos funcionários do SME relativamente à AD, maior é a sua motivação no trabalho (Tabela 12).

Tabela 12: Correlações entre a motivação e as suas dimensões e a AD.

	1	2	3	4	5
Motivação para a afiliação (1)	-				
Motivação para o poder (2)	0.531**	-			
Motivação para o sucesso (3)	0.412**	- 0.002	-		
Motivação (escala global) (4)	0.884**	0.598**	0.711**	-	
Avaliação de desempenho (5)	0.589**	0.472**	0.332**	0.619**	-

Nota: **p < 0.01

6.5 PREDITORES DE MOTIVAÇÃO

A análise prende-se agora com a influência da perceção acerca da AD e as variáveis relacionadas com o contexto de trabalho, nomeadamente a função exercida e a antiguidade na instituição, na motivação dos trabalhadores do SME. Para o efeito foi utilizada a escala global da motivação (Tabela 13).

Tabela 13: Variáveis preditoras de motivação.

Variáveis preditoras		Beta	R ² Semiparcial
Avaliação de desempenho		0.605**	0.373
Função		- 0.005*	0.023
Antiguidade na função		0.157*	0.002
	R ² ajustado	0.382	
	F (3,68)	15.631	

Nota: **p* < 0.05; ***p* < 0.001

Os resultados obtidos permitem concluir que o modelo linear é estatisticamente significativo $[F_{(3,68)} = 15.631, p < 0.001]$ e que 38.2% da variação da motivação (\mathbb{R}^2 ajustado = 0.382) é

explicada pelo conjunto de variáveis explicativas. Foi, ainda, possível constatar que apesar dos diversos preditores incluídos no modelo terem um efeito significativo, a AD (B = 0.490) é a que tem maior efeito na motivação dos funcionários do SME, explicando 37.3% da sua variação. Também se verificou que quanto mais elevado é o cargo desempenhado, maior é a motivação dos colaboradores.

6.6 SÍNTESE

Pretendia-se com este estudo averiguar em que medida a AD percecionada pelos funcionários do SME influencia a sua motivação no trabalho. Para o efeito recorreu-se ao Questionário de Motivação (Rego, 2000) e ao Questionário de Avaliação de Desempenho (Camara et al., 2016).

A análise efetuada revelou que os instrumentos utilizados apresentam uma adequada consistência interna, garantindo assim que as variáveis observadas se unem para avaliar um único constructo latente.

Posteriormente, foram analisadas as diferenças de médias das variáveis em estudo em função das características sociodemográficas dos participantes, tendo-se verificado que as mesmas ocorrem em função da faixa etária, do género, da função desempenhada e da antiguidade na organização, apesar de não se manifestarem em todas as dimensões avaliadas.

Verificou-se, ainda, a existência de uma correlação significativamente positiva entre a escala global da motivação e das suas três dimensões com a AD; e por último, recorremos a análises de regressão para apurar o efeito da AD e das variáveis relacionadas com o contexto de trabalho na motivação dos participantes.

As reflexões e conclusões são apresentadas no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. INTRODUÇÃO

Ao longo deste trabalho procurámos demonstrar a importância da AD na motivação dos funcionários do SME, pois quando os colaboradores sentem que os seus esforços conduzem a uma AD favorável, sentem-se mais motivados e consequentemente apresentam um melhor desempenho.

7.2 VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES

Após a análise dos resultados, passaremos à análise das hipóteses inicialmente formuladas:

Hipótese 1: A motivação para a afiliação é a dimensão que apresenta valores médios mais elevados.

A primeira hipótese foi **totalmente confirmada** através da análise dos resultados apresentados no Gráfico 2, que demonstram que a dimensão que revela os valores mais elevados é a motivação para a afiliação, sendo estes bastante altos, pois numa escala de sete pontos obteve uma pontuação média de 5.94 (DP = 0.82).

Hipótese 2: A motivação dos funcionários do SME varia em função das suas características sociodemográficas.

Hipótese 2a: A motivação dos funcionários do SME varia em função da faixa etária.

A hipótese 2a foi **parcialmente confirmada** porque como se pode verificar na Tabela 7, apesar dos funcionários pertencentes ao grupo com idades iguais ou superiores a 35 anos em todas as dimensões avaliadas [Motivação para a afiliação: $M_{(< 30 \text{ anos})} =$

5.68, $DP_{(<30 \text{ anos})} = 0.87$; $M_{(30-34 \text{ anos})} = 5.98$, $DP_{(30-34 \text{ anos})} = 0.72$; $M_{(\ge 35 \text{ anos})} = 6.30$, $DP_{(\ge 35 \text{ anos})} = 0.74$; Motivação para o poder: $M_{(<30 \text{ anos})} = 5.22$, $DP_{(<30 \text{ anos})} = 0.99$; $M_{(30-34 \text{ anos})} = 5.57$, $DP_{(30-34 \text{ anos})} = 0.74$; $M_{(\ge 35 \text{ anos})} = 5.58$, $DP_{(\ge 35 \text{ anos})} = 1.07$; Motivação para o sucesso: $M_{(<30 \text{ anos})} = 4.28$, $DP_{(<30 \text{ anos})} = 1.13$; $M_{(30-34 \text{ anos})} = 4.23$, $DP_{(30-34 \text{ anos})} = 1.21$; $M_{(\ge 35 \text{ anos})} = 4.49$, $DP_{(\ge 35 \text{ anos})} = 1.52$; Motivação (escala global): $M_{(<30 \text{ anos})} = 5.14$, $DP_{(<30 \text{ anos})} = 0.70$; $M_{(30-34 \text{ anos})} = 5.36$, $DP_{(30-34 \text{ anos})} = 0.69$; $M_{(\ge 35 \text{ anos})} = 5.58$, $DP_{(\ge 35 \text{ anos})} = 0.79$)], apenas existem diferenças significativas no que diz respeito à motivação para a afiliação [$F_{(2,69)}$) = 3.679, p < 0.05].

Hipótese 2b: A motivação dos funcionários do SME varia em função do género.

A hipótese 2b foi **parcialmente confirmada** porque as diferenças significativas ocorrem apenas na motivação para o sucesso [$t_{(70)} = 2.474$, p < 0.05] como se pode constatar através da análise da Tabela 8. Porém, os resultados revelam que os homens apresentam valores médios superiores na maioria das dimensões avaliadas [Motivação para a afiliação: $M_{(Homens)} = 6.01$, $DP_{(Homens)} = 0.84$; $M_{(Mulheres)} = 5.90$, $DP_{(Mulheres)} = 0.81$; Motivação para o poder: $M_{(Homens)} = 5.43$, $DP_{(Homens)} = 0.76$; $M_{(Mulheres)} = 5.43$, $DP_{(Mulheres)} = 1.07$; Motivação para o sucesso: $M_{(Homens)} = 4.74$, $DP_{(Homens)} = 1.27$; $M_{(Mulheres)} = 4.02$, $DP_{(Mulheres)} = 1.17$; Motivação (escala global): $M_{(Homens)} = 5.48$, $DP_{(Homens)} = 0.74$; $M_{(Mulheres)} = 5.22$, $DP_{(Mulheres)} = 0.72$].

Hipótese 2c: A motivação dos funcionários do SME varia em função das habilitações literárias.

A hipótese 2c foi **parcialmente confirmada** porque apenas se verificaram diferenças significativas na motivação para a afiliação [$F_{(2,69)} = 3.669$, p < 0.05], como demonstra a Tabela 9. Verificou-se, ainda, que os funcionários que possuem o grau de bacharel são os apresentam valores médios mais elevados na maior parte das dimensões avaliadas [Motivação para a afiliação: $M_{(Ensino secundário)} = 6.20$, $DP_{(Ensino secundário)} = 0.73$; $M_{(Licenciatura)} = 5.76$, $DP_{(Licenciatura)} = 0.86$; $M_{(Bacharel)} = 6.36$, $DP_{(Bacharel)} = 0.58$; $M_{(Licenciatura)} = 0.58$; $M_{(Licenciatura)} = 0.58$; $M_{(Ensino secundário)} = 5.30$, $DP_{(Ensino secundário)} = 0.78$; $M_{(Licenciatura)} = 5.43$, $DP_{(Licenciatura)} = 1.01$; $M_{(Bacharel)} = 5.50$, $DP_{(Bacharel)} = 0.91$; $M_{(Ensino secundário)} = 1.66$; $M_{(Licenciatura)} = 4.18$, $DP_{(Licenciatura)} = 1.20$; $M_{(Bacharel)} = 4.57$, $DP_{(Bacharel)} = 1.09$; $M_{(Ensino secundário)} = 1.66$; $M_{(Licenciatura)} = 0.77$; $M_{(Ensino secundário)} = 5.49$, $DP_{(Ensino secundário)} = 0.67$; $M_{(Licenciatura)} = 5.21$, $DP_{(Licenciatura)} = 0.77$; $M_{(Bacharel)} = 5.61$, $DP_{(Bacharel)} = 0.59$)].

Hipótese 2d: A motivação dos funcionários do SME varia segundo a função desempenhada.

A hipótese 2d foi parcialmente confirmada através da análise dos resultados expostos na Tabela 10, que revela que as diferenças significativas apenas ocorrem em relação à motivação para o sucesso [$F_{(3.68)} = 3.579$, p < 0.05]. Não obstante, foi possível constatar que são os Técnicos superiores que apresentam valores médios mais elevados na maioria das dimensões avaliadas [Motivação para a afiliação: M (Técnico administrativo) = 5.86, DP (Técnico administrativo) = 0.89; M (Técnico de RH) = 5.90, DP (Técnico de RH) = 0.39; $M_{\text{(Técnico de informática)}} = 5.95$, $DP_{\text{(Técnico de informática)}} = 0.55$; $M_{\text{(Técnico superior)}} = 6.71$, DP (Técnico superior) = 0.24; Motivação para o poder: M (Técnico administrativo) = 5.41, DP (Técnico DP (Técnico de informática) = 0.85; M (Técnico superior) = 5.62, DP (Técnico superior) = 0.81; Motivação para o sucesso: M (Técnico administrativo) = 4.38, DP (Técnico administrativo) = 1.20; M (Técnico de RH) = 4.45, $DP_{\text{(Técnico de RH)}} = 1.54$; $M_{\text{(Técnico de informática)}} = 3.29$, $DP_{\text{(Técnico de informática)}} = 1.31$; $M_{\text{(Técnico de informática)}} = 1.31$ (Técnico superior) = 5.29, DP (Técnico superior) = 0.41; Motivação (escala global): M (Técnico administrativo) = 5.30, DP (Técnico administrativo) = 0.77; M (Técnico de RH) = 5.20, DP (Técnico de RH) = 0.69; M_(Técnico de informática) = 5.09, DP_(Técnico de informática) = 0.60; M_(Técnico superior) = 6.01, DP (Técnico superior) = 0.22].

Hipótese 2e: A motivação dos funcionários do SME varia em função da antiguidade na organização.

A hipótese 2e foi **parcialmente confirmada** porque como se pode observar na Tabela 11, com exceção da motivação para o sucesso [$F_{(2,69)} = 2.090$, p > 0.05], verificaram-se diferenças significativas em todas as outras dimensões: motivação para a afiliação [$F_{(2,69)} = 13.648$, p < 0.01], motivação para o poder [$F_{(2,69)} = 3.912$, p < 0.05] e escala global da motivação [$F_{(2,69)} = 10.794$, p < 0.01]. Também, foi possível constatar que os funcionários cuja antiguidade oscila entre os 3 e os 5 anos são os que apresentam os valores médios mais elevados na escala global de motivação e em todas as suas dimensões [Motivação para a afiliação: $M_{(52 \text{ anos})} = 5.36$, $DP_{(52 \text{ anos})} = 0.68$; $M_{(3-5 \text{ anos})} = 6.37$, $DP_{(3-5 \text{ anos})} = 0.67$; $M_{(2-6 \text{ anos})} = 6.08$, $DP_{(2-6 \text{ anos})} = 0.79$; Motivação para o poder: $M_{(52 \text{ anos})} = 5.02$, $DP_{(52 \text{ anos})} = 0.81$; $M_{(3-5 \text{ anos})} = 5.71$, $DP_{(3-5 \text{ anos})} = 0.87$; $M_{(2-6 \text{ anos})} = 5.54$, $DP_{(2-6 \text{ anos})} = 1.08$; Motivação para o sucesso: $M_{(52 \text{ anos})} = 3.98$, $DP_{(52 \text{ anos})} = 1.06$; $M_{(3-5 \text{ anos})} = 4.67$, $DP_{(3-5 \text{ anos})} = 1.15$; $M_{(2-6 \text{ anos})} = 4.26$, $DP_{(2-6 \text{ anos})} = 1.55$; Motivação (escala global): $M_{(52 \text{ anos})} = 4.86$, $DP_{(52 \text{ anos})} = 0.47$; $M_{(3-5 \text{ anos})} = 5.69$, $DP_{(3-5 \text{ anos})} = 5.40$, $DP_{(2-6 \text{ anos})} = 0.83$].

Hipótese 3: Existe uma correlação significativa entre a motivação no trabalho e a AD.

A terceira hipótese foi **totalmente confirmada** através da análise dos resultados da Tabela 12 que demonstrou que a AD e a motivação (escala global) se encontram significativamente associadas (r = 0.619, p < 0.01).

Hipótese 4: A AD tem um impacto significativo na motivação dos funcionários do SME.

A hipótese 4 foi **totalmente confirmada** porque a AD tem um impacto significativamente positivo na motivação dos funcionários do SME [$F_{(3,68)} = 15.631$, p < 0.001], como se pode verificar na Tabela 13.

7.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Perante o exposto é possível afirmar que os resultados obtidos permitem validar o objetivo geral, inicialmente formulado, pois a análise dos dados revelou que a AD percecionada pelos funcionários do SME influencia a sua motivação no trabalho [$F_{(3,68)} = 15.631$, p < 0.001] e explica 37.3% da variação da mesma.

Relativamente aos objetivos específicos verificou-se que, de um modo geral, também foram validados, pois foi possível apurar que:

- A dimensão da motivação mais valorizada pelos funcionários do SME é a motivação para a afiliação (objetivo especifico 1), que obteve a pontuação média mais elevada quando comparada com as outras dimensões [Motivação para a afiliação: M = 5.94, DP = 0.82; Motivação para o poder: M = 5.43, DP = 0.95; Motivação para o sucesso: M = 4.32, DP = 1.26];
- A motivação no trabalho, dos funcionários do SME, varia em função das suas características sociodemográficas (objetivo especifico 2), nomeadamente: a motivação para a afiliação que difere significativamente segundo a faixa etária $[F_{(2,69)}=3.679,\ p<0.05]$, as habilitações literárias $[F_{(2,69)}=3.669,\ p<0.05]$ e a antiguidade na organização $[F_{(2,69)}=13.648,\ p<0.01]$; a motivação para o sucesso que difere significativamente em função do género $[t_{(70)}=2.474,\ p<0.05]$ e do cargo desempenhado $[F_{(3,68)}=3.579,\ p<0.05]$; a motivação para o poder que difere significativamente em função da antiguidade na organização $[F_{(2,69)}=3.912,\ p<0.05]$; e a escala global da motivação que difere significativamente em função da antiguidade na organização $[F_{(2,69)}=10.794,\ p<0.01]$;

- A AD e a motivação no trabalho (escala global) se encontram correlacionadas (r = 0.619, p < 0.01) (objetivo específico 3);
- A AD tem um impacto significativo na motivação dos funcionários do SME [$F_{(3,68)} = 15.631$, p < 0.001] (objetivo específico 4).

7.4 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS

A pergunta de partida deste trabalho pretendia averiguar se a AD percecionada pelos funcionários do SME influencia a sua motivação no trabalho, tendo-se verificado que de facto a AD tem um impacto significativo na motivação dos trabalhadores do SME [$F_{(3,68)}$ = 15.631, p < 0.001], principalmente no que diz respeito á motivação para a afiliação, pois é a dimensão que apresenta valores médios mais elevados.

Para analisar detalhadamente a temática em estudo foram delineadas quatro perguntas derivadas, a partir das quais se verificou que:

- A dimensão da motivação que apresenta os valores médios mais elevados é a motivação para a afiliação [Motivação para a afiliação: M = 5.94, DP = 0.82;
 Motivação para o poder: M = 5.43, DP = 0.95; Motivação para o sucesso: M = 4.32, DP = 1.26];
- A escala global da motivação e as suas dimensões variam em função das variáveis sociodemográficas dos participantes [a escala global da motivação difere significativamente em função da antiguidade na organização [$F_{(2,69)} = 10.794$, p < 0.01]; a motivação para a afiliação difere significativamente em função da faixa etária [$F_{(2,69)} = 3.679$, p < 0.05], das habilitações literárias [$F_{(2,69)} = 3.669$, p < 0.05] e da antiguidade na organização [$F_{(2,69)} = 13.648$, p < 0.01]; a motivação para o sucesso difere significativamente em função do género [$t_{(70)} = 2.474$, p < 0.05] e do cargo desempenhado [$F_{(3,68)} = 3.579$, p < 0.05]; e a motivação para o poder difere significativamente em função da antiguidade na organização [$F_{(2,69)} = 3.912$, p < 0.05];
- A AD e a motivação no trabalho encontram-se positivamente correlacionadas (r = 0.619, p < 0.01);
- A AD tem um impacto significativo na motivação no trabalho dos funcionários do SME [$F_{(3,68)} = 15.631$, p < 0.001].

7.5 REFLEXÕES FINAIS

Esta investigação permitiu conhecer a perceção dos funcionários do SME acerca da AD e do tipo de motivação que os leva a realizar o seu trabalho de forma eficaz. Possibilitou, ainda, inteirarmo-nos acerca das suas atitudes e comportamentos perante um trabalho desta natureza.

Segundo a Teoria das necessidades de McClelland, que serviu de base a este estudo, os funcionários do SME são motivados pela cooperação e compreensão entre os colegas e valorizam a manutenção de relações pessoais, estreitas e amigáveis no local de trabalho. Verifica-se, assim, que a competitividade, o prestígio, a influência, o desejo de controlar e influenciar os outros e assumir responsabilidades são aspetos pouco enfatizados e como tal não influenciam o seu desempenho em contexto laboral.

7.6 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A impossibilidade da investigadora se deslocar a Angola para recolher os dados, o que impediu uma explicação mais pormenorizada acerca dos mesmos e um maior detalhe acerca dos objetivos do estudo.

O facto de os dados terem sido recolhidos à distância atrasou substancialmente a devolução dos questionários e impossibilitou a realização de entrevistas que teria permitido obter informação mais detalhada sobre a temática em estudo.

Por último, a burocracia associada à comunicação com o SEF, em Portugal, inviabilizou a realização de um estudo comparativo entre os dois serviços.

7.7 RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Sugere-se que em estudos futuros a amostra seja ampliada aos restantes serviços do SME e não apenas ao Departamento de RH, por forma a que os resultados possam ser generalizados.

Também se recomenda a realização de uma análise comparativa entre o SME e o SEF, no sentido de apurar qual o serviço que apresenta funcionários mais motivados e a partir dos resultados obtidos realizar ações de formação que permitissem aumentar a motivação dos trabalhadores.

Sugere-se, ainda, a inclusão de instrumentos que permitam avaliar a satisfação com as características das funções realizadas, com o clima e cultura organizacional, com o suporte do supervisor e o tipo de liderança.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 442-436.
- Afful-Broni, A. (2012). Relationship between motivation and job performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: leadership lessons. *Creative Education*, *3*(3), 309-314.
- Alderfer, C. (1972). Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings. New York: Free Press.
- Ali, S., Said, N., Yunus, N., Kader, S., Latif, D. & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 129(1), 46-52.
- Almeida, F. (1996). Avaliação de desempenho para gestores. Lisboa: McGraw-Hill.
- Almeida, F. (2008). Gestão de Recursos Humanos. In A. Martins (Org.) *Introdução à Gestão de Organizações*. Coimbra: Vida Económica.
- Andrés, R., García-Lapresta, J. & González-Pachón, J. (2010). Performance appraisal based on distance function methods. *European Journal of Operational Research*, 207(3), 1599-1607.
- Arnolds, C. 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), 697-719.
- Atakpa, M., Ocheni, S. & Nwankwo, B. (2013). Review of Performance Appraisal and Objective Assessment of Subordinate Officers in Nigeria. *International Journal of Public Administration and Management Research*, *2*(1), 39-47.

- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Bassot, B. (2012). Career learning and development: a social constructivist model for the twenty-first century. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 12(1), 31-42.
- Bilhim, J. (2004). Gestão estratégica de recursos humanos. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Bilhim, J. (2006). Teoria organizacional, estrutura e pessoas. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Bjerke, M. & Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation* and *Program Planning*, 61, 125-127.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação do desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Camara, P. (2012). Manual de gestão e avaliação de desempenho. Lisboa: RH Editores.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Chang, H. & Feng, C. (2014). Individual management and counseling as moderators in achieving career competencies and success. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 869-880.
- Chiavenato, I. (1999). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). Recursos humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas.
- Covington, M. (2000). Intrinsic versus extrinsic motivation in schools: a reconciliation. Current Directions in Psychological Science, 9, 22-25.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Datta, Y. (2010). Maslow's Hierarchy of Basic Needs: An Ecological View. *Oxford Journal*, *9*(1), 39-57.
- Deci, E. (1992). The history of motivation in psychology and its relevance for management. In V. Vroom & E. Deci (Eds), *Management and motivation* (pp. 9-29). London: Penguin.

- Decreto nº 25/94 de 1 de julho. *Diário da República nº 26* I Série. Conselho de Ministros.
- Decreto Presidencial nº 37/14 de 19 de fevereiro. *Diário da República nº 34 I Série*. Presidente da República.
- Decreto-Lei 240/2012 de 6 de novembro. *Diário da República nº 214 I Série*. Ministério da Administração Interna.
- DeNisi, A. & Pritchard, R. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: a Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. New York, McGraw-Hill
- Dooren, W. (2005). What Makes Organisations Measure? Hypotheses on the Causes and Conditions for Performance Measurement. *Financial Accountability & Management* 21(3), 363-383.
- Ek, K. & Mukur, E. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance in Public Middle Level Technical Training Institutions in Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2, 73-82.
- Fachada, M. (2012). Psicologia das Relações Interpessoais. Lisboa: Sílabo.
- Ferreira, A. & Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Fox, S., Bizman, A. & Garti, A. (2005). Is Distributional Appraisal More Effective than the Traditional Performance Appraisal Method? *European Journal of Psychological Assessment*, 21(3), 165-172
- George, J. & Jones, G. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading MA: Adisson-Wesley.
- Gomes, D. & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.) *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

- Grant, A. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, *performance*, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 48-58.
- Greenberg, J. & Baron, A. (2003). *Behaviour in Organisations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Grubb, T. (2007). Performance appraisal reappraised: it's not all positive. *Journal of Human Resource Education*, 1(1), 1-22.
- Gundersen, D., Tinsley, D. & Terpstra, D. (1996). Empirical Assessment of Impression Management Biases: The Potential for Performance Appraisal Error. *Journal of Social Behavior & Personality*, 11(5), 57-76.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1980). Work Redesign. Reading: Addison Wesley.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, *81*(1), 87-96.
- Herzberg, F. (2010). The motivation to work. New York: Wiley Publishers.
- Jansirani, S., Hatrikrishnan, R., Jaya, D. & Saisathya, A. (2013). A Study on Performance Appraisal System at Wipro Infrastructure Engineering Pvt Ltd. *IOSR Journal of Business and Management*, *9*(3), 8-23.
- Javidmehr, M. & Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, *4*(3), 286-302.
- Jawahar, J. (2001). Attitudes, self-monitoring, and appraisal behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 875–883.
- Kanfer, R. (1995). Motivation. In N. Nicholson (Ed). *Encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 330-336). London: Blackwell.
- Khan, M. (2013). Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation. *Journal of Business and Management, 8*, 66-83.
- Khanna, M. & Sharma, R. (2014). Employees Performance Appraisal and its techniques: a review. *Asian Journal of Advanced Basic Sciences*, *2*(2), 51-58.

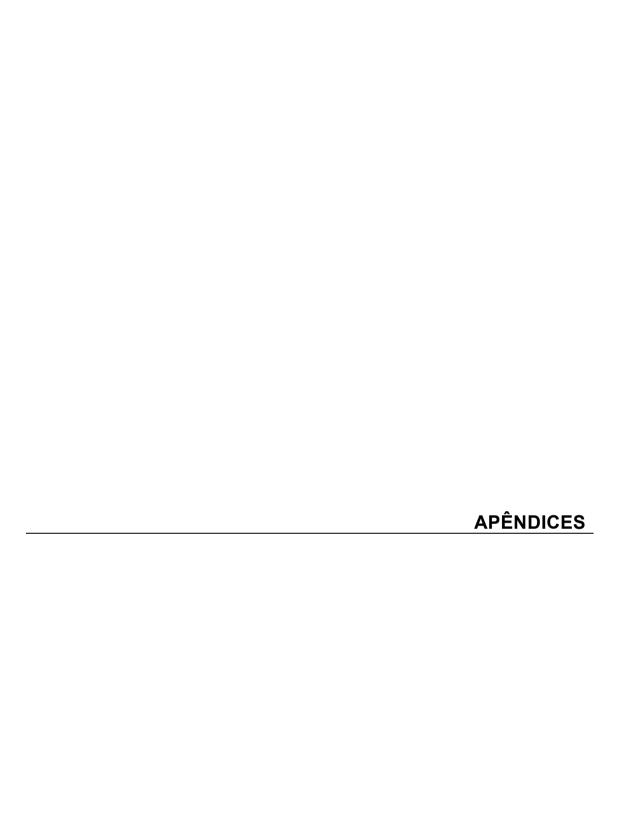
- Kim, D. (2006). Employee Motivation: Just Ask Your Employees. *Seoul Journal of Business*, *12*(1), 19-36.
- Kleingeld, A., Mierlo, H. & Arends, L. (2011). The Effect of Goal Setting on Group Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *96*(6), 1289-1304.
- Knapik, J. (2010). Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: Ibpex.
- Konopaske, R. & Werner, S. (2002). Equity in non-North American, context adapting equity theory to the new global business environment. *Human Resources Management Review, 12*(3), 405-418.
- Kromrei, H. (2015). Enhancing the Annual Performance Appraisal Process: Reducing Biases and Engaging Employees Through Self-Assessment. *Performance Improvement Quarterly*, 28(2), 53-64.
- Kumari, S. (2012). A Study on Performance Appraisal Errors of Telecom Managers in Navi Mumbai Region. SIES Journal of Management, 8(2), 3-13.
- Latham, G. & Locke, E. (1979). Goal setting: a motivation technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.
- Lăzăroiu, G. (2015). Work motivation and organizational behavior. *Contemporary Readings in Law & Social Justice*, *7*(2), 66-75.
- Lloyd, J., Bond, F. & Flaxman, P. (2017). Work-related self-efficacy as a moderator of the impact of a worksite stress management training intervention: Intrinsic work motivation as a higher order condition of effect. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 115-127.
- London, M., Mone, E. & Scott, J. (2004). Performance management and assessment: methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human Resources Management*, *43*(4), 319-336.
- Lunenburg, F. (2011a). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, *15*(1),1-6.
- Lunenburg, F. (2011b). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration, 15*(1), 12-18.
- Lunenburg, F. (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International Journal of Scholary Academic Intellectual Diversity*, *14*(1), 1-9.

- Maciel, S. & Sá, M. (2007). Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. *Studia diversa*, *1*(1), 62-86.
- Mariana, D. (2013). Employee Motivation Theories and their Applications in Modern Organizations. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences, 13*(1), 781-785.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Marques, A. (2011). A importância da avaliação de desempenho nas organizações. São Paulo: RH.
- Martinez, L., Ferreira, A. & Lopes, M. (Org.) (2013). *Gerir pessoas: 14 exemplos de boas práticas em Portugal*. Lisboa: Sílabo.
- Maslow, A. (1987). Motivation and Personality. New York: Harper.
- McClelland, D. (1987). Human motivation. Cambridge: Cambridge University Press.
- McNabb, R. & Whitfield, K. (2007). The impact of varying types of performance-related pay and employee participation on earnings. *International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 1004-1025.
- Meireles, C., Melo, R. & Estender, A. (2013). Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 7(2), 23-39.
- Mendes, J. & Sarmento, M. (2009). Gestão do desempenho a partir das competências. Lusiada: Economia & Empresa, 9, 91-141.
- Murphy, K. & Balzer, W. (1989). Rater errors and rating accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 74, 619-624.
- Murphy, K., Jako, R. & Anhalt, R. (1993). Nature and consequences of halo error: a critical analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78, 218-225.
- Nascimento, G. & Pereira, A. (2014). A gestão e avaliação de desempenho. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes & H. Duarte (Org.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (pp. 247-305). Lisboa: RH Editores.
- Obisi, C. (2011). Employee Performance Appraisal and its implication for individual and organizational growth. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 92-97.

- Pacheco, F. (2007). *Avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes.
- Pereira, N. & Moreira, V. (2015). Avaliação de Desempenho dos Profissionais de Enfermagem: Percepção de Justiça dos Avaliados. *Pensar Enfermagem, 19*(2), 18-53.
- Petri, H., & Govern, J. (2004). *Motivation: theory, research and applications*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Pîrlog, R. & Balint, A. (2016). An analyze upon the influence of the Key Performance Indicators (KPI) on the decision process within Small and Medium-sized Enterprises (SME). *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, *9*(1), 173-185.
- Portaria 534/2015 de 9 de Julho. *Diário da República nº 132 II Série*. Ministérios das Finanças e do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia
- Rao, T. (2008). Lessons from experience: a new look at performance management systems. *Vikalpa, 33*(3), 1-15.
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica, 3*(28), 335-344.
- República de Angola (2010). *Constituição da República de Angola*. Luanda: Assembleia Constituinte.
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Essentials of Organizational Behavior*. San Diego: Pearson.
- Royle, M. & Hall, A. (2012). The Relationship between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others. International Journal of Management and Marketing Research, 5(1), 21-42.
- Ryan, J. (2016). Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1587-1592.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*, 54-67.
- Sansone, C. & Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. San Diego: Academic Press.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.

- Schraeder, M., Becton, J. & Portis, R. (2007). A critical examination of performance appraisals: an organization's friend or foe. Journal for Quality & Participation, 30(1), 20-25.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J., Bayad, M., Allis, D. & Chevalier, F. (2009). Gestão dos recursos humanos. Lisboa: Instituto Piaget.
- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (2011). Balanço social 2011. Oeiras: SEF.
- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (2012). Balanço social 2012. Oeiras: SEF.
- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (2014). Balanço social 2014. Oeiras: SEF.
- Serviço de Migração e Estrangeiros (2011). *PROMOEX: Programa de Modernização e Excelência do SME*. Luanda: SME
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Steers, R., Mowday, R. & Shapiro, D. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, *9*(3), 379-387.
- Taormina, R. & Gao, J. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155-177.
- Taylor, B. (2015). The Integrated Dynamics of Motivation and Performance in the Workplace. *Performance Improvement*, *54*(5), 28-37.
- Tozlu, A. & Kurtipek, R. (2015). Motivation Theories and Encouraging Public Employees Based on Individual Performance Evaluation. *TISK Academy, 10*(20), 270-285.
- Urdziková, J. & Kiss, J. (2009). Motivation: a way to retain key employees. *Research Papers*, *6*, 87-92.
- Vancouver, J. (2008). Integrating self-regulation theories of work motivation into a dynamic process theory. *Human Resource Management Review*, *18*(1), 1-18.
- Vasset, F., Marnburg, E. & Furunes, T. (2011). The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal healthn services: a case study. *Human Resources for Health*, *9*, 1-12.
- Venclová, K., Šalková, A. & Koláčková, G. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal Methods. *Journal of Competitiveness*, *5*(2), 20-36
- Vroom, V. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.
- Yin, R. (2005). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.

- Yun, G., Donahue, L., Dudley, N. & McFarland, L. (2005). Rater personality, rating format, and social context: implications for performance appraisal ratings. *International Journal of Selection and Assessment, 13*(2), 97-107.
- Zhou, L., Wang, H. & Liu, L. (2012). Multi-Role-Based Employee Performance Appraisal Method for Manufacturing Enterprise. *Advanced Materials Research*, 628(1), 63-71.



APÊNDICE A
OUTPUTS SPSS

Caracterização da amostra

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	30	41,7	41,7	41,7
	Feminino	42	58,3	58,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Estado civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro(a)	29	40,3	40,3	40,3
	Casado(a) / União de facto	43	59,7	59,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Habilitações literárias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino secundário	11	15,3	15,3	15,3
	Licenciatura	47	65,3	65,3	80,6
	Bacharel	14	19,4	19,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Função

		_			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Técnico administrativo	52	72,2	72,2	72,2
	Técnico de informática	5	6,9	6,9	79,2
	Técnico de RH	9	12,5	12,5	91,7
	Técnico superior	6	8,3	8,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Resultado da última avalição de desempenho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		ricquency	1 GIGGIII	valia i cicciii	1 CICCIII
Valid	Favorável	58	80,6	80,6	80,6
	Significativamente favorável	14	19,4	19,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Sexo * Resultado da última avaliação de desempenho Crosstabulation

				Resultado da última avaliação de desempenho	
			Favorável	Significativam ente favorável	Total
Sexo	Masculino	Count	24	6	30
		% within Sexo	80,0%	20,0%	100,0%
		% within Resultado da última avaliação de desempenho	41,4%	42,9%	41,7%
		% of Total	33,3%	8,3%	41,7%
	Feminino	Count	34	8	42
		% within Sexo	81,0%	19,0%	100,0%
		% within Resultado da última avaliação de desempenho	58,6%	57,1%	58,3%
		% of Total	47,2%	11,1%	58,3%
Total		Count	58	14	72
		% within Sexo	80,6%	19,4%	100,0%
		% within Resultado da última avaliação de desempenho	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	80,6%	19,4%	100,0%

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	72	24	50	32,61	5,234
Antiguidade na função	72	1	32	4,93	4,760
Valid N (listwise)	72				

Faixa etária

		F	Danasat	Malial Danson	Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Menos de 30 anos	30	41,7	41,7	41,7
	Entre 30 e 34 anos	22	30,6	30,6	72,2
	35 anos ou mais	20	27,8	27,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Antiguidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menor ou igual a 2 anos	25	34,7	34,7	34,7
	Entre 3 e 5 anos	28	38,9	38,9	73,6
	6 anos ou mais	19	26,4	26,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Consistência interna

Motivação para a afiliação

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	98,6
	Excluded ^a	1	1,4
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,826	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
 Sinto-me satisfeito quanto tenho relações amistosas com a maior parte das outras pessoas. 	65,65	76,946	,553	,807
No trabalho, gosto de ter amigos com quem possa partilhar as minhas alegrias e tristezas.	66,30	75,383	,464	,819
3. Procuro saber se os meus pontos de vista prejudicam o bem-estar das outras pessoas.	65,85	77,219	,515	,811
 Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações. 	65,41	80,502	,635	,804
Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	65,14	84,808	,536	,813
Gosto de fazer amizades que se mantenham para além das relações de trabalho.	66,01	81,728	,392	,821
 Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível. 	65,89	78,501	,576	,805
8. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.	65,46	80,538	,604	,805
9. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	65,30	84,354	,483	,815
10. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	65,75	78,963	,626	,802
11. Considero-me um bom colega de trabalho, com espírito de equipa.	65,23	85,063	,486	,815
12. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no _trabalho.	65,54	84,824	,216	,841

Motivação para o poder

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	72	100,0

 a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,760	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
13. Quando chego a algum lugar, fico satisfeito se as pessoas me prestam atenção.	30,28	90,654	,172	,784
14. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	31,51	87,831	,241	,773
 Sinto prazer quando consigo convencer os meus adversários a aceitarem as minhas posições. 	29,82	84,967	,336	,756
 Insisto numa determinada opinião apenas para «não dar o braço a torcer». 	31,51	81,718	,397	,746
17. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	30,08	74,303	,647	,699
18. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	29,33	79,070	,599	,712
 Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência. 	29,54	71,125	,712	,684
Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	29,90	76,314	,641	,702

Motivação para o sucesso

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,714	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
21. Se me derem a escolher, gosto de optar por tarefas de cujos resultados eu possa ser responsabilizado.	32,96	35,984	,318	,656
22. Sinto-me atraído por tarefas novas.	31,83	36,028	,558	,614
23. Se sinto dificuldades numa tarefa que me foi atribuída, procuro a ajuda dos especialistas no assunto.	31,71	33,674	,623	,588
24. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	31,86	34,009	,559	,600
25. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	31,75	35,683	,448	,627
26. Procuro evitar que me atribuam maiores responsabilidades.	34,53	36,394	,122	,740
27. Quando as dificuldades são grandes, tenho tendência para desistir de procurar o que pretendia.	33.28	29.330	.405	.643

Motivação (escala global)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	98,6
	Excluded ^a	1	1,4
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,832	27

Item-Total Statistics

	Scale Mean if	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sinto-me satisfeito quanto tenho relações amistosas com a maior parte das outras pessoas.	138,46	347,852	,553	,820
No trabalho, gosto de ter amigos com quem possa partilhar as minhas alegrias e tristezas.	139,11	348,073	,430	,824
Procuro saber se os meus pontos de vista prejudicam o bem-estar das outras pessoas.	138,66	352,284	,453	,824
 Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações. 	138,23	359,006	,524	,824
 Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio. 	137,96	369,012	,367	,828,
 Gosto de fazer amizades que se mantenham para além das relações de trabalho. 	138,83	358,742	,381	,826
 Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível. 	138,70	353,583	,519	,822
8. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.	138,28	357,691	,532	,823
9. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	138,11	359,044	,574	,823
10. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	138,56	352,764	,597	,821
11. Considero-me um bom colega de trabalho, com espírito de equipa.	138,04	362,727	,519	,825
12. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho.	138,35	359,574	,309	,829
13. Quando chego a algum lugar, fico satisfeito se as pessoas me prestam atenção.	140,11	373,416	,057	,841
14. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	141,37	374,064	,048	,841
15. Sinto prazer quando consigo convencer os meus adversários a aceitarem as minhas posições.	139,65	354,689	,303	,830
16. Insisto numa determinada opinião apenas para «não dar o braço a torcer».	141,35	366,431	,137	,838
17. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	139,90	330,976	,619	,815
18. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	139,14	339,666	,588	,818,
19. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência.	139,35	331,489	,585	,816
20. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	139,72	342,548	,501	,821
21. Se me derem a escolher, gosto de optar por tarefas de cujos resultados eu possa ser responsabilizado.	139,37	349,521	,518	,821
22. Sinto-me atraído por tarefas novas.	138,23	360,177	,530	,824
23. Se sinto dificuldades numa tarefa que me foi atribuída, procuro a ajuda dos especialistas no assunto.	138,08	360,793	,440	,825
24. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	138,24	360,013	,429	,825
25. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	138,14	359,466	,436	,825
26. Procuro evitar que me atribuam maiores responsabilidades.	140,96	382,441	-,055	,847
27. Quando as dificuldades são grandes, tenho tendência para desistir de procurar o que pretendia.	139,70	375,354	,023	,844

Avaliação de desempenho

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,902	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
 Dá seguimento às suas tarefas para assegurar que sejam concluídas com sucesso e não perde o interesse antes que o projeto estar completo. 	87,10	186,258	,696	,892
Dá um bom exemplo e é um modelo do comportamento desejado para o seu grupo de trabalho.	87,17	192,141	,617	,895
3. Vai para além do que é exigível, sem precisar que lho digam.	87,24	191,958	,612	,895
 Vê o falhanço como uma derrota temporária de que pode recuperar rapidamente. 	87,40	182,159	,660	,893
 Ganha energia e ânimo com objetivos desafiantes e atingíveis, pelos quais é pessoalmente responsabilizado. 	87,22	182,063	,787	,889
Faz tudo o necessário para assegurar que os seus clientes ou parceiros internos estão satisfeitos.	87,01	187,901	,708	,892
 Vê rapidamente a relação entre assuntos aparentemente não relacionados. 	87,72	188,936	,568	,896
8. Não se sente ameaçado pelo sucesso das outras pessoas.	89,06	203,659	,035	,934
Equilibra a procura de produtividade e resultados com a preocupação pelas necessidades dos indivíduos, no seu grupo de trabalho.	87,90	189,920	,476	,900
10. Aprende com os seus erros e modifica o comportamento em resultado do que aprendeu.	87,06	191,884	,576	,896
11. Dá feedback aos outros acerca o seu desempenho e do que fazer para o melhorar.	87,17	183,803	,800	,889
12. Atua de forma consistente com o que diz.	87,46	185,801	,678	,893
13. Pensa para além do dia-a-dia, tendo uma perspetiva alargada e de longo prazo acerca das decisões de negócio.	87,47	186,647	,722	,892
14. Reforça, por palavras e atos, que a satisfação dos clientes é uma prioridade.	86,93	189,643	,780	,892
15. Demonstra um interesse ativo em entender como as coisas funcionam.	86,99	186,352	,730	,891
16. Mantém em andamento a sua parte do trabalho, mesmo quando enfrenta problemas ou incerteza.	87,24	185,929	,630	,894

Comparação de médias

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivação para a afiliação	72	4	7	5,94	,827
Motivação para o poder	72	3	7	5,43	,953
Motivação para o sucesso	72	1	7	4,32	1,262
Valid N (listwise)	72				

Descriptives

						95% Confider Me	nce Interval for an		
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Motivação para a afiliação	Menos de 30 anos	30	5,68	,877	,160	5,35	6,01	4	7
	Entre 30 e 34 anos	22	5,98	,726	,155	5,66	6,30	5	7
	35 anos ou mais	20	6,30	,743	,166	5,95	6,65	4	7
	Total	72	5,94	,827	,097	5,75	6,14	4	7
Motivação para o poder	Menos de 30 anos	30	5,22	,997	,182	4,85	5,59	3	7
	Entre 30 e 34 anos	22	5,57	,742	,158	5,24	5,90	4	7
	35 anos ou mais	20	5,58	1,072	,240	5,08	6,08	3	7
	Total	72	5,43	,953	,112	5,20	5,65	3	7
Motivação para o	Menos de 30 anos	30	4,28	1,134	,207	3,86	4,70	2	6
sucesso	Entre 30 e 34 anos	22	4,23	1,217	,259	3,69	4,77	2	6
	35 anos ou mais	20	4,49	1,521	,340	3,78	5,20	1	7
	Total	72	4,32	1,262	,149	4,02	4,62	1	7
Motivação (escala geral)	Menos de 30 anos	30	5,14	,701	,128	4,88	5,41	4	7
	Entre 30 e 34 anos	22	5,36	,695	,148	5,05	5,66	4	7
	35 anos ou mais	20	5,58	,798	,178	5,20	5,95	4	7
	Total	72	5,33	,739	,087	5,16	5,50	4	7

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivação para a afiliação	Between Groups	4,675	2	2,338	3,679	,030
	Within Groups	43,837	69	,635		
	Total	48,512	71			
Motivação para o poder	Between Groups	2,216	2	1,108	1,229	,299
	Within Groups	62,213	69	,902		
	Total	64,428	71			
Motivação para o	Between Groups	,800	2	,400	,246	,783
sucesso	Within Groups	112,319	69	1,628		
	Total	113,120	71			
Motivação (escala geral)	Between Groups	2,257	2	1,129	2,135	,126
	Within Groups	36,486	69	,529		
	Total	38,743	71			

Multiple Comparisons

			Mean Difference (I-			95% Confid	ence Interval
Dependent Variable	(I) Faixa etária	(J) Faixa etária	J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Motivação para a afiliação	Menos de 30 anos	Entre 30 e 34 anos	-,302	,224	,406	-,86	,26
		35 anos ou mais	-,621*	,230	,031	-1,20	-,05
	Entre 30 e 34 anos	Menos de 30 anos	,302	,224	,406	-,26	,86
		35 anos ou mais	-,319	,246	,437	-,94	,30
	35 anos ou mais	Menos de 30 anos	,621	,230	,031	,05	1,20
		Entre 30 e 34 anos	,319	,246	,437	-,30	,94
Motivação para o poder	Menos de 30 anos	Entre 30 e 34 anos	-,352	,267	,422	-1,02	,31
		35 anos ou mais	-,360	,274	,428	-1,05	,33
	Entre 30 e 34 anos	Menos de 30 anos	,352	,267	,422	-,31	1,02
		35 anos ou mais	-,007	,293	1,000	-,74	,73
	35 anos ou mais	Menos de 30 anos	,360	,274	,428	-,33	1,05
		Entre 30 e 34 anos	,007	,293	1,000	-,73	,74
Motivação para o	Menos de 30 anos	Entre 30 e 34 anos	,052	,358	,990	-,84	,95
sucesso		35 anos ou mais	-,208	,368	,852	-1,13	,71
	Entre 30 e 34 anos	Menos de 30 anos	-,052	,358	,990	-,95	,84
		35 anos ou mais	-,260	,394	,805	-1,25	,73
	35 anos ou mais	Menos de 30 anos	,208	,368	,852	-,71	1,13
		Entre 30 e 34 anos	,260	,394	,805	-,73	1,25
Motivação (escala geral)	Menos de 30 anos	Entre 30 e 34 anos	-,211	,204	,589	-,72	,30
		35 anos ou mais	-,432	,210	,129	-,96	,09
	Entre 30 e 34 anos	Menos de 30 anos	,211	,204	,589	-,30	,72
		35 anos ou mais	-,221	,225	,619	-,78	,34
	35 anos ou mais	Menos de 30 anos	,432	,210	,129	-,09	,96
		Entre 30 e 34 anos	,221	,225	,619	-,34	,78

^{*.} The mean difference is significant at the 0.05 level.

Group Statistics

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motivação para a afiliação	Masculino	30	6,01	,848,	,155
	Feminino	42	5,90	,818,	,126
Motivação para o poder	Masculino	30	5,43	,768	,140
	Feminino	42	5,43	1,074	,166
Motivação para o sucesso	Masculino	30	4,74	1,277	,233
	Feminino	42	4,02	1,176	,181
Motivação (escala geral)	Masculino	30	5,48	,742	,136
	Feminino	42	5,22	,724	,112

Independent Samples Test

		Levene's Test fo Variand					t-test for Equality	of Means		
							Mean	Std. Error	95% Confidence Differe	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Difference	Lower	Upper
Motivação para a afiliação	Equal variances assumed	,185	,668	,582	70	,562	,116	,199	-,280	,511
	Equal variances not assumed			,578	61,193	,565	,116	,200	-,284	,515
Motivação para o poder	Equal variances assumed	2,999	,088	,015	70	,988	,003	,229	-,454	,461
	Equal variances not assumed			,016	69,998	,988	,003	,217	-,430	,436
Motivação para o sucesso	Equal variances assumed	,041	,841	2,474	70	,016	,721	,291	,140	1,302
	Equal variances not assumed			2,439	59,364	,018	,721	,295	,130	1,312
Motivação (escala geral)	Equal variances assumed	,002	,963	1,521	70	,133	,266	,175	-,083	,615
	Equal variances not assumed			1,515	61,684	,135	,266	,176	-,085	,617

Group Statistics

	Estado civil	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motivação para a afiliação	Solteiro(a)	29	5,80	,726	,135
	Casado(a) / União de facto	43	6,04	,883	,135
Motivação para o poder	Solteiro(a)	29	5,22	,963	,179
	Casado(a) / União de facto	43	5,56	,931	,142
Motivação para o	Solteiro(a)	29	4,22	1,477	,274
sucesso	Casado(a) / União de facto	43	4,39	1,108	,169
Motivação (escala geral)	Solteiro(a)	29	5,18	,651	,121
	Casado(a) / União de facto	43	5,43	,784	,120

Independent Samples Test

		Levene's Test for Varianc					t-test for Equality	of Means		
							Mean	Std. Error	95% Confidence Differe	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Difference	Lower	Upper
Motivação para a afiliação	Equal variances assumed	5,281	,025	-1,225	70	,225	-,243	,198	-,637	,152
	Equal variances not assumed			-1,273	67,146	,207	-,243	,191	-,623	,138
Motivação para o poder	Equal variances assumed	,058	,810	-1,512	70	,135	-,343	,227	-,796	,109
	Equal variances not assumed			-1,502	58,827	,138	-,343	,228	-,800	,114
Motivação para o sucesso	Equal variances assumed	2,034	,158	-,557	70	,579	-,170	,305	-,778	,438
	Equal variances not assumed			-,527	48,610	,601	-,170	,322	-,817	,478
Motivação (escala geral)	Equal variances assumed	4,315	,041	-1,399	70	,166	-,247	,176	-,598	,105
	Equal variances not assumed			-1,451	66,890	,152	-,247	,170	-,586	,093

Descriptives

						95% Confider Me	nce Interval for an		
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Motivação para a afiliação	Ensino secundário	11	6,20	,734	,221	5,70	6,69	4	7
	Licenciatura	47	5,76	,860	,125	5,51	6,01	4	7
	Bacharel	14	6,36	,584	,156	6,02	6,69	5	7
	Total	72	5,94	,827	,097	5,75	6,14	4	7
Motivação para o poder	Ensino secundário	11	5,30	,786	,237	4,77	5,83	4	6
	Licenciatura	47	5,43	1,012	,148	5,14	5,73	3	7
	Bacharel	14	5,50	,915	,245	4,97	6,03	3	7
	Total	72	5,43	,953	,112	5,20	5,65	3	7
Motivação para o	Ensino secundário	11	4,61	1,663	,501	3,50	5,73	1	7
sucesso	Licenciatura	47	4,18	1,207	,176	3,82	4,53	2	7
	Bacharel	14	4,57	1,099	,294	3,94	5,21	2	6
	Total	72	4,32	1,262	,149	4,02	4,62	1	7
Motivação (escala geral)	Ensino secundário	11	5,49	,673	,203	5,04	5,95	4	6
	Licenciatura	47	5,21	,774	,113	4,98	5,43	4	7
	Bacharel	14	5,61	,595	,159	5,26	5,95	5	6
	Total	72	5,33	,739	,087	5,16	5,50	4	7

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivação para a afiliação	Between Groups	4,663	2	2,331	3,669	,031
	Within Groups	43,849	69	,635		
	Total	48,512	71			
Motivação para o poder	Between Groups	,258	2	,129	,139	,871
	Within Groups	64,170	69	,930		
	Total	64,428	71			
Motivação para o	Between Groups	2,779	2	1,389	,869	,424
sucesso	Within Groups	110,341	69	1,599		
	Total	113,120	71			
Motivação (escala geral)	Between Groups	2,073	2	1,037	1,950	,150
	Within Groups	36,670	69	,531		
	Total	38,743	71			

Multiple Comparisons

			Mean Difference (I-			95% Confide	ence Interval
Dependent Variable	(I) Habilitações literárias	(J) Habilitações literárias	J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Motivação para a afiliação	Ensino secundário	Licenciatura	,436	,267	,271	-,23	1,10
		Bacharel	-,160	,321	,883	-,96	,64
	Licenciatura	Ensino secundário	-,436	,267	,271	-1,10	,23
		Bacharel	-,596	,243	,056	-1,20	,01
	Bacharel	Ensino secundário	,160	,321	,883	-,64	,96
		Licenciatura	,596	,243	,056	-,01	1,20
Motivação para o poder	Ensino secundário	Licenciatura	-,136	,323	,915	-,94	,67
		Bacharel	-,201	,389	,875	-1,17	,77
	Licenciatura	Ensino secundário	,136	,323	,915	-,67	,94
		Bacharel	-,065	,294	,976	-,80	,67
	Bacharel	Ensino secundário	,201	,389	,875	-,77	1,17
		Licenciatura	,065	,294	,976	-,67	,80
Motivação para o	Ensino secundário	Licenciatura	,435	,424	,592	-,62	1,50
sucesso		Bacharel	,042	,510	,997	-1,23	1,32
	Licenciatura	Ensino secundário	-,435	,424	,592	-1,50	,62
		Bacharel	-,393	,385	,596	-1,36	,57
	Bacharel	Ensino secundário	-,042	,510	,997	-1,32	1,23
		Licenciatura	,393	,385	,596	-,57	1,36
Motivação (escala geral)	Ensino secundário	Licenciatura	,288	,244	,503	-,32	,90
		Bacharel	-,111	,294	,931	-,85	,62
	Licenciatura	Ensino secundário	-,288	,244	,503	-,90	,32
		Bacharel	-,399	,222	,207	-,95	,16
	Bacharel	Ensino secundário	,111	,294	,931	-,62	,85
		Licenciatura	,399	,222	,207	-,16	,95

Descriptives

						95% Confider Me			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Motivação para a afiliação	Técnico administrativo	52	5,86	,899	,125	5,61	6,11	4	7
	Técnico de RH	5	5,90	,397	,178	5,41	6,39	5	7
	Técnico de informática	9	5,95	,555	,185	5,53	6,38	5	7
	Técnico superior	6	6,71	,246	,100	6,45	6,97	6	7
	Total	72	5,94	,827	,097	5,75	6,14	4	7
Motivação para o poder	Técnico administrativo	52	5,41	,964	,134	5,15	5,68	3	7
	Técnico de RH	5	4,86	1,165	,521	3,41	6,30	3	6
	Técnico de informática	9	5,68	,851	,284	5,03	6,34	4	7
	Técnico superior	6	5,62	,816	,333	4,76	6,48	5	7
	Total	72	5,43	,953	,112	5,20	5,65	3	7
Motivação para o	Técnico administrativo	52	4,38	1,200	,166	4,04	4,71	2	7
sucesso	Técnico de RH	5	4,45	1,543	,690	2,53	6,37	3	7
	Técnico de informática	9	3,29	1,318	,439	2,28	4,31	1	5
	Técnico superior	6	5,29	,416	,170	4,86	5,73	5	6
	Total	72	4,32	1,262	,149	4,02	4,62	1	7
Motivação (escala geral)	Técnico administrativo	52	5,30	,771	,107	5,09	5,52	4	7
	Técnico de RH	5	5,20	,690	,309	4,34	6,06	5	6
	Técnico de informática	9	5,09	,605	,202	4,63	5,56	4	6
	Técnico superior	6	6,01	,220	,090	5,78	6,24	6	6
	Total	72	5,33	,739	,087	5,16	5,50	4	7

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivação para a afiliação	Between Groups	3,901	3	1,300	1,982	,125
	Within Groups	44,611	68	,656		
	Total	48,512	71			
Motivação para o poder	Between Groups	2,440	3	,813	,892	,450
	Within Groups	61,988	68	,912		
	Total	64,428	71			
Motivação para o	Between Groups	15,424	3	5,141	3,579	,018
sucesso	Within Groups	97,696	68	1,437		
	Total	113,120	71			
Motivação (escala geral)	Between Groups	3,363	3	1,121	2,155	,101
	Within Groups	35,380	68	,520		
	Total	38,743	71			

			Mean			95% Confid	ence Interval
Dependent Variable	(I) Função	(J) Funcão	Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Boul
Motivação para a afiliação	Técnico administrativo	Técnico de RH	-,042	,379	1,000	-1,13	1,1
		Técnico de informática	-,096	,292	,991	-,93	
		Técnico superior	-,850	,349	,126	-1,85	
	Técnico de RH	Técnico administrativo	,042	,379	1,000	-1,05	1,
		Técnico de informática	-,054	,452	1,000	-1,35	1,
		Técnico superior	-,808	,490	,443	-2,21	
	Técnico de informática	Técnico administrativo	,096	,292	,991	-,74	
		Técnico de RH	,054	,452	1,000	-1,24	1,
		Técnico superior	-,755	,427	,380	-1,98	
	Técnico superior	Técnico administrativo	,850	,349	,126	-,15	1,
		Técnico de RH	,808,	,490	,443	-,60	2,
		Técnico de informática	,755	,427	,380	-,47	1,
Motivação para o poder	Técnico administrativo	Técnico de RH	.558	.447	,671	-,72	1,
		Técnico de informática	-,268	,345	,895	-1,26	
		Técnico superior	-,204	,412	,970	-1,38	
	Técnico de RH	Técnico administrativo	-,558	.447	,671	-1,84	· · · · · ·
		Técnico de informática	-,825	,533	,498	-2,35	
		Técnico superior	-,762	,578	,631	-2,42	
	Técnico de informática	Técnico administrativo	,268	,345	,895	-,72	1.
		Técnico de RH	,825	,533	,498	-,70	2,
		Técnico superior	.063	,503	.999	-1,38	1,
-	Técnico superior	Técnico administrativo	,204	,412	,970	-,98	1.
	recined superior	Técnico de RH	,762	,578	,631	-,90	2,
		Técnico de informática	-,063	.503	.999	-1,51	1.
Motivação para o	Técnico administrativo	Técnico de RH	-,075	,561	.999	-1,68	1,
sucesso	recinco administrativo	Técnico de informática	1,083	,433	,110	-,16	2,
		Técnico superior	-,917	.517	,377	-2.40	-,
	Técnico de RH	Técnico administrativo	,075	,517	,999	-1,53	1,
	recilico de ixiri	Técnico de informática	1,158	,669	,398	-,76	3,
		Técnico superior	-,842	.726	,719	-2,92	1,
	Técnico de informática	Técnico administrativo	-1,083	,720	,110	-2,32	<u>''</u>
	recinco de iniornadoa	Técnico administrativo	-1,158	,433 ,669	,110	-2,32	
		Técnico de RH Técnico superior	-1,158 -2,000*	,632	,398	-3,07 -3,81	
	Técnico superior	Técnico superior	.917	,517	,024	-3,81	-, 2,
	recinco superior	Técnico administrativo		,517 ,726			
			,842 2,000		,719	-1,24	2,
Motivação (escala geral)	Técnico administrativo	Técnico de informática Técnico de RH	,103	,632	,024	,19 -,86	3, 1,
wouvação (escaia gerai)	recinco administrativo	Técnico de RH Técnico de informática			,993		
			,209	,260		-,54	
	Técnico de RH	Técnico superior	-,703	,311	,175	-1,59	
	recnico de RH	Técnico administrativo	-,103	,338	,993	-1,07	
		Técnico de informática	,105	,402	,995	-1,05	1,
	T4	Técnico superior	-,806	,437	,341	-2,06	
	Técnico de informática	Técnico administrativo	-,209	,260	,886	-,96	,
		Técnico de RH	-,105	,402	,995	-1,26	1,
		Técnico superior	-,912	,380	,135	-2,00	
	Técnico superior	Técnico administrativo	,703	,311	,175	-,19	1,
		Técnico de RH	.806	,437	,341	-,45	2,

^{*.} The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

						95% Confider Me	nce Interval for an		
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Motivação para a afiliação	Menor ou igual a 2 anos	25	5,36	,683,	,137	5,08	5,65	4	7
	Entre 3 e 5 anos	28	6,37	,671	,127	6,11	6,63	5	7
	6 anos ou mais	19	6,08	,796	,183	5,70	6,47	4	7
	Total	72	5,94	,827	,097	5,75	6,14	4	7
Motivação para o poder	Menor ou igual a 2 anos	25	5,02	,814	,163	4,69	5,36	4	7
	Entre 3 e 5 anos	28	5,71	,878,	,166	5,37	6,05	3	7
	6 anos ou mais	19	5,54	1,083	,249	5,02	6,06	3	7
	Total	72	5,43	,953	,112	5,20	5,65	3	7
Motivação para o	Menor ou igual a 2 anos	25	3,98	1,066	,213	3,53	4,42	2	6
sucesso	Entre 3 e 5 anos	28	4,67	1,150	,217	4,22	5,12	2	7
	6 anos ou mais	19	4,26	1,557	,357	3,51	5,01	1	7
	Total	72	4,32	1,262	,149	4,02	4,62	1	7
Motivação (escala geral)	Menor ou igual a 2 anos	25	4,86	,470	,094	4,67	5,06	4	6
	Entre 3 e 5 anos	28	5,69	,657	,124	5,44	5,95	4	7
	6 anos ou mais	19	5,40	,836	,192	5,00	5,81	4	7
	Total	72	5,33	,739	,087	5,16	5,50	4	7

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivação para a afiliação	Between Groups	13,751	2	6,876	13,648	,000
	Within Groups	34,761	69	,504		
	Total	48,512	71			
Motivação para o poder	Between Groups	6,561	2	3,281	3,912	,025
	Within Groups	57,867	69	,839		
	Total	64,428	71			
Motivação para o sucesso	Between Groups	6,460	2	3,230	2,090	,132
	Within Groups	106,660	69	1,546		
	Total	113,120	71			
Motivação (escala geral)	Between Groups	9,233	2	4,617	10,794	,000
	Within Groups	29,510	69	,428		
	Total	38,743	71			

Multiple Comparisons

Scheffe

			Mean Difference (I-			95% Confidence Interval	
Dependent Variable	(I) Antiquidade r	(J) Antiquidade r	J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Motivação para a afiliação	Menor ou igual a 2 anos	Entre 3 e 5 anos	-1,002	,195	,000	-1,49	-,51
		6 anos ou mais	-,719*	,216	,006	-1,26	-,18
	Entre 3 e 5 anos	Menor ou igual a 2 anos	1,002	,195	,000	,51	1,49
		6 anos ou mais	,283	,211	,412	-,25	,81
	6 anos ou mais	Menor ou igual a 2 anos	,719	,216	,006	,18	1,26
		Entre 3 e 5 anos	-,283	,211	,412	-,81	,25
Motivação para o poder	Menor ou igual a 2 anos	Entre 3 e 5 anos	-,686	,252	,030	-1,32	-,06
		6 anos ou mais	-,518	,279	,185	-1,22	,18
	Entre 3 e 5 anos	Menor ou igual a 2 anos	,686	,252	,030	,06	1,32
		6 anos ou mais	,168	,272	,827	-,51	,85
	6 anos ou mais	Menor ou igual a 2 anos	,518	,279	,185	-,18	1,22
		Entre 3 e 5 anos	-,168	,272	,827	-,85	,51
Motivação para o sucesso	Menor ou igual a 2 anos	Entre 3 e 5 anos	-,695	,342	,135	-1,55	,16
		6 anos ou mais	-,288	,378	,749	-1,23	,66
	Entre 3 e 5 anos	Menor ou igual a 2 anos	,695	,342	,135	-,16	1,55
		6 anos ou mais	,406	,370	,549	-,52	1,33
	6 anos ou mais	Menor ou igual a 2 anos	,288	,378	,749	-,66	1,23
		Entre 3 e 5 anos	-,406	,370	,549	-1,33	,52
Motivação (escala geral)	Menor ou igual a 2 anos	Entre 3 e 5 anos	-,830	,180	,000	-1,28	-,38
		6 anos ou mais	-,540*	,199	,030	-1,04	-,04
	Entre 3 e 5 anos	Menor ou igual a 2 anos	,830	,180	,000	,38	1,28
		6 anos ou mais	,290	,194	,335	-,20	,78
	6 anos ou mais	Menor ou igual a 2 anos	,540*	,199	,030	,04	1,04
		Entre 3 e 5 anos	-,290	,194	,335	-,78	,20

^{*.} The mean difference is significant at the 0.05 level.

Correlações entre variáveis

Correlations

		Motivação para a afiliação	Motivação para o poder	Motivação para o sucesso	Motivação (escala geral)	Avaliação de desempenho		
Motivação para a afiliação	Pearson Correlation	1	,531**	,412**	,884**	,589**		
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000		
	N	72	72	72	72	72		
Motivação para o poder	Pearson Correlation	,531**	1	-,002	,598**	,472**		
	Sig. (2-tailed)	,000		,984	,000	,000		
	N	72	72	72	72	72		
Motivação para o sucesso	Pearson Correlation	,412**	-,002	1	,711**	,332**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,984		,000	,004		
	N	72	72	72	72	72		
Motivação (escala geral)	Pearson Correlation	,884**	,598**	,711**	1	,619**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000		
	N	72	72	72	72	72		
Avaliação de desempenho	Pearson Correlation	,589**	,472**	,332**	,619**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000			
	N	72	72	72	72	72		

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regressão linear

Variables Entered/Removed^a

		Variables	
Model	Variables Entered	Removed	Method
1	Antiguidade na função, Avaliação de desempenho, Função ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Motivação (escala geral)
- b. All requested variables entered.

Model Summary^b

			Adjusted R	Std. Error of
Model	R	R Square	Square	the Estimate
1	,639ª	,408	,382	,581

- a. Predictors: (Constant), Antiguidade na função, Avaliação de desempenho, Função
- b. Dependent Variable: Motivação (escala geral)

ANOVA^a

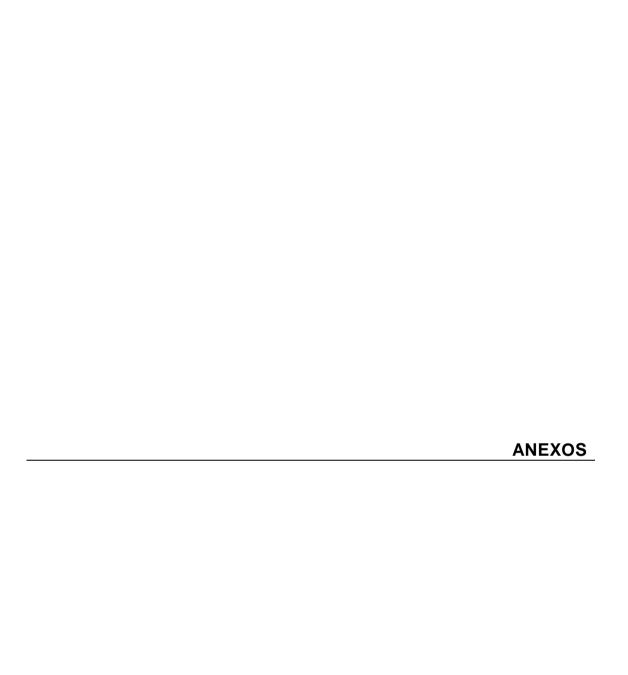
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,813	3	5,271	15,631	,000b
	Residual	22,930	68	,337		
	Total	38,743	71			

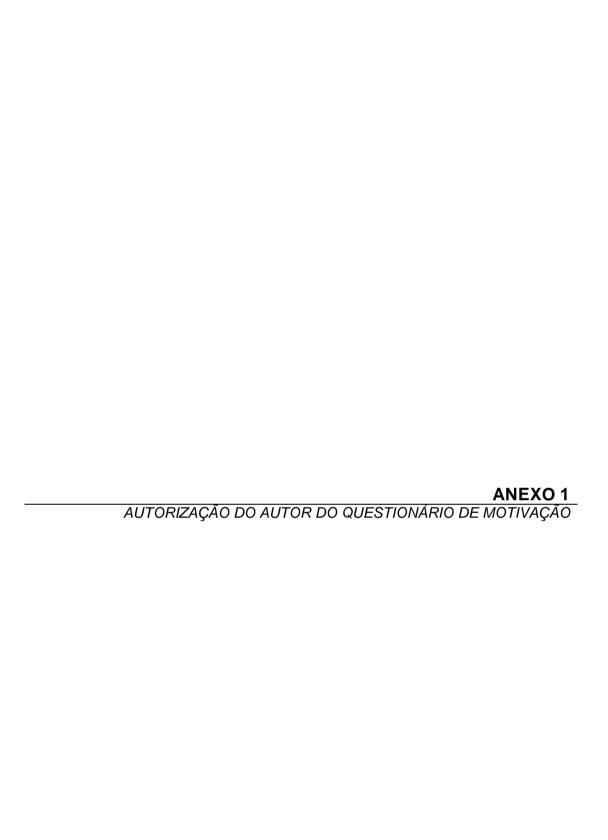
- a. Dependent Variable: Motivação (escala geral)
- b. Predictors: (Constant), Antiguidade na função, Avaliação de desempenho, Função

Coefficients^a

Unsta		Unstandardize	d Coefficients	Standardized Coefficients			С	orrelations		Collinearity 9	Statistics
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,353	,447		5,263	,000					
	Avaliação de desempenho	,490	,077	,605	6,368	,000	,619	,611	,594	,963	1,038
	Função	-,005	,071	-,005	,000	,002	,139	,005	,005	,939	1,065
	Antiguidade na função	,024	,015	,157	1,651	,003	,211	,196	,154	,963	1,038

a. Dependent Variable: Motivação (escala geral)





From: Suweli Chipongue Sent: 22 March 2017 16:15 To: Arménio Rego Subject: Boa Tarde Professor

Caro Professor Arménio Rego

Chamo-me Suweli Leandro, sou aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, na Universidade Lusíada de Lisboa, e encontro-me a fazer uma dissertação sobre A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores no Serviço de Emigração e Estrangeiros em Angola.

Neste âmbito, solicito autorização para usar a escala de motivação, validada para a população portuguesa pelo professor, e publicada no artigo "Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. Análise Psicológica, 18(3), 335-344."

Grata pela atenção dispensada

Cumprimentos Suweli Leandro Chipongue

De: Arménio Rego

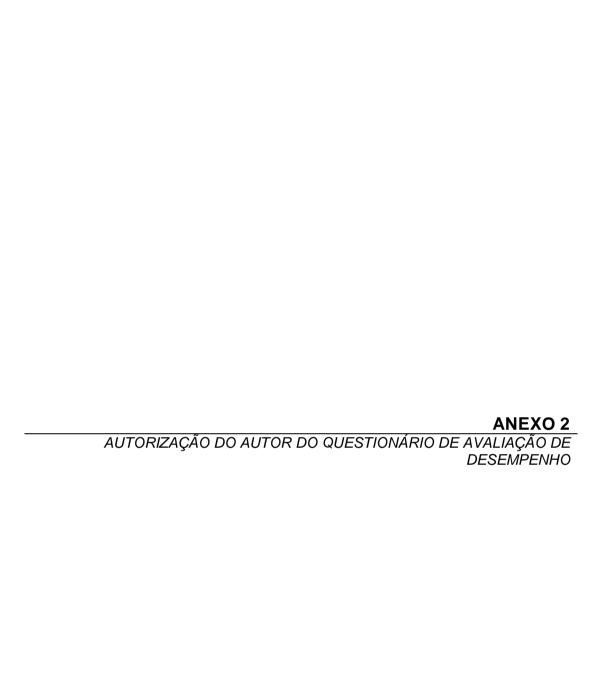
Enviado: quarta-feira, 22 de março de 2017 16:24

Para: Suweli Chipongue

Assunto: RE: Boa Tarde Professor

Está autorizado! Bom trabalho.

Arménio



De: Suweli Chipongue |

Enviada: quinta-feira, 16 de março de 2017 21:59

Para:

Assunto: Boa noite professor

Boa noite professor.

Espero que esteja de saúde.

Não sei se lembra-se de mim, fui sua aluna de mestrado no ano passado no curso de Gestão de Recursos Humanos e análise organizacional.

Estou a fazer a minha dissertação em Avaliação de Desempenho já estou a entrar para a segunda fase do meu trabalho, um dos livros que estou a usar é o seu, o Humanator XXI (Recursos Humanos e Sucesso empresarial), onde encontrei alguns questionários.

Gostaria de pedir a sua permissão para usar alguns questionários que lá estão, ou seja, se o professor não se importar e concordar, seria bastante positivo para o meu trabalho.

Aguardo a sua resposta.

Cumprimentos

Suweli Leandro Chipongue

De: Pedro Camara

Enviado: segunda-feira, 20 de março de 2017 12:36

Para: 'Suweli Chipongue' Assunto: RE: Boa noite professor

Bom Dia,Suweli,

Sei quem é e não tenho objecção a que use os elementos do H XXI que lhe sejam úteis, claro está, indicando a fonte.

Saudações académicas,

Pedro Camara



Este questionário destina-se a fins meramente académicos e insere-se no âmbito dissertação de mestrado sobre os importância da avaliação de desempenho na motiva trabalhadores do Serviço de Emigração e Estrangeiros em Angola.	
As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confiden favor, responda a todas as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucess investigação. Obrigada pela colaboração!	
Os dados que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada comprometer:	o(a) vão
Idade: anos	
Género: Masculino ☐ Feminino ☐	
Habilitações literárias:	
Função:	
Antiguidade na função: anos	

Favorável 🛚

Desfavorável 🗆

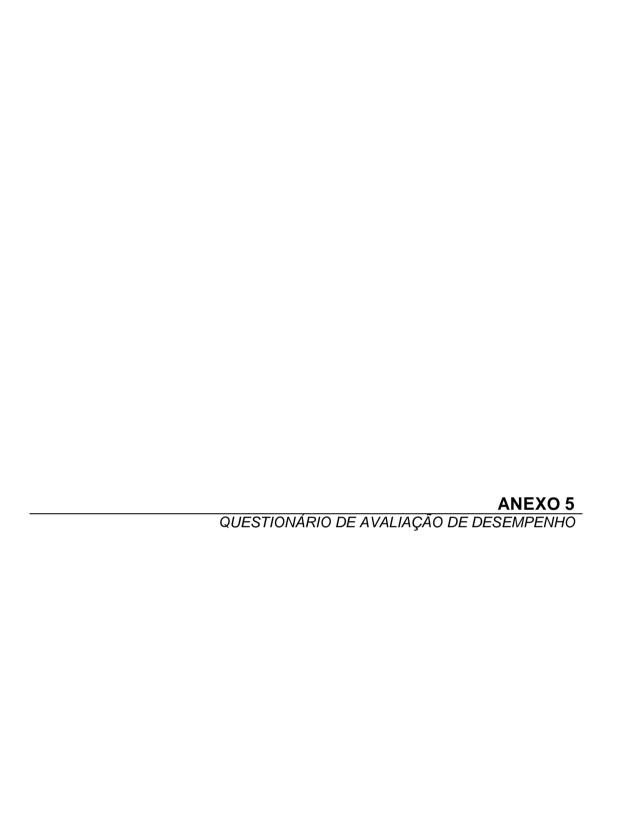
Resultado da última avaliação de desempenho:

Significativamente favorável \Box



1 2 3 4 5 6 7
Nunca Sempre

1. Sinto-me satisfeito quanto tenho relações amistosas com a maior parte	1	2	3	4	5	6	7
das outras pessoas.		_	Ü	7	Ü	Ü	•
2. No trabalho, gosto de ter amigos com quem possa partilhar as minhas	1	2	3	4	5	6	7
alegrias e tristezas.	•		Ŭ	·	Ŭ	Ŭ	•
3. Procuro saber se os meus pontos de vista prejudicam o bem-estar das	1	2	3	4	5	6	7
outras pessoas.	•			·	Ŭ	Ů	-
4. Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam	1	2	3	4	5	6	7
das minhas relações.	•			·	Ŭ	Ů	-
5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica	1	2	3	4	5	6	7
feliz com o meu apoio.	•	_	Ů		Ů	Ů	•
6. Gosto de fazer amizades que se mantenham para além das relações	1	2	3	4	5	6	7
de trabalho.	•			•	Ŭ	Ŭ	•
7. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo	1	2	3	4	5	6	7
compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	•	_			Ŭ	Ů	
8. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	1	2	3	4	5	6	7
10. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
11. Considero-me um bom colega de trabalho, com espírito de equipa.	1	2	3	4	5	6	7
12. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o	1	2	3	4	5	6	7
mal-estar das relações no trabalho.	'	_	J	7	3	U	'
13. Quando chego a algum lugar, fico satisfeito se as pessoas me	1	2	3	4	5	6	7
prestam atenção.	'	_	J	7	3	U	'
14. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sinto prazer quando consigo convencer os meus adversários a	1	2	3	4	5	6	7
aceitarem as minhas posições.	•	_	3		3	U	
16. Insisto numa determinada opinião apenas para «não dar o braço a	1	2	3	4	5	6	7
torcer».	'	_	3	7	3	U	′
17. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que	1	2	3	4	5	6	7
penso que deve ser feito.	•	_			3	U	
18. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	1	2	3	4	5	6	7
19. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro	1	2	3	4	5	6	7
as que me permitam exercer mais influência.	'	_	J	7	3	U	'
20. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os	1	2	3	4	5	6	7
outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	'	_	3	4	3	U	′
21. Se me derem a escolher, gosto de optar por tarefas de cujos	1	2	3	4	5	6	7
resultados eu possa ser responsabilizado.	1	_	3	4	3	O	′
22. Sinto-me atraído por tarefas novas.	1	2	3	4	5	6	7
23. Se sinto dificuldades numa tarefa que me foi atribuída, procuro a ajuda	4	2	2	1	E	6	7
dos especialistas no assunto.	1	2	3	4	5	6	7
24. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências	4	2	2	1	F	e	7
pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
25. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	1	2	3	4	5	6	7
26. Procuro evitar que me atribuam maiores responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7
27. Quando as dificuldades são grandes, tenho tendência para desistir de	4	2	2	1	F	e	7
procurar o que pretendia.	1	2	3	4	5	6	7
						•	



Refira em que medida concorda com as seguintes afirmações, usando para o efeito a seguinte escala de 7 pontos:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca						Sempre

1. Dá seguimento às suas tarefas para assegurar que sejam concluídas com sucesso e não perde o interesse antes que o projeto estar completo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Dá um bom exemplo e é um modelo do comportamento desejado para o seu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Vai para além do que é exigível, sem precisar que lho digam.	1	2	3	4	5	6	7
4. Vê o falhanço como uma derrota temporária de que pode recuperar rapidamente.	1	2	3	4	5	6	7
5. Ganha energia e ânimo com objetivos desafiantes e atingíveis, pelos quais é pessoalmente responsabilizado.	1	2	3	4	5	6	7
6. Faz tudo o necessário para assegurar que os seus clientes ou parceiros internos estão satisfeitos.	1	2	3	4	5	6	7
7. Vê rapidamente a relação entre assuntos aparentemente não relacionados.	1	2	3	4	5	6	7
8. Não se sente ameaçado pelo sucesso das outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
9. Equilibra a procura de produtividade e resultados com a preocupação pelas necessidades dos indivíduos, no seu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10. Aprende com os seus erros e modifica o comportamento em resultado do que aprendeu.	1	2	3	4	5	6	7
11. Dá <i>feedback</i> aos outros acerca o seu desempenho e do que fazer para o melhorar.	1	2	3	4	5	6	7
12. Atua de forma consistente com o que diz.	1	2	3	4	5	6	7
13. Pensa para além do dia-a-dia, tendo uma perspetiva alargada e de longo prazo acerca das decisões de negócio.	1	2	3	4	5	6	7
14. Reforça, por palavras e atos, que a satisfação dos clientes é uma prioridade.	1	2	3	4	5	6	7
15. Demonstra um interesse ativo em entender como as coisas funcionam.	1	2	3	4	5	6	7
16. Mantém em andamento a sua parte do trabalho, mesmo quando enfrenta problemas ou incerteza.	1	2	3	4	5	6	7