

A Importância da avaliação e gestão de desempenho na motivação organizacional - O Caso da Unidade de Cuidados Continuados Integrados Rainha D. Leonor da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei

The importance of evaluation and performance management in organisational motivation - The Case of the Rainha D. Leonor Integrated Continued Care Unit of the Santa Casa da Misericórdia of Vila de Rei

Felipa Lopes dos Reis¹
Diana Mendes Vicente²

Resumo

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

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

Abstract

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

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

¹ Professora Associada na Universidade Lusófona - Centro Universitário Lisboa. Doutorada em Gestão | p4338@ulusofona.pt

² Mestre em Serviço Social - Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar da Universidade Lusófona - Centro Universitário de Lisboa | dianamendesv@outlook.pt

Introdução

Esta investigação tem como objetivo compreender a importância da avaliação e gestão de desempenho (AGD) na motivação dos colaboradores, através da perceção do diretor técnico (enquanto gestor de pessoas) e dos próprios colaboradores da instituição.

Nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) esta função ganha uma importância acrescida, uma vez que dependem exclusivamente do trabalho humano e do desempenho das pessoas nas suas funções, e é por isso fundamental que o gestor de pessoas seja capaz de as realizar, satisfazer e motivar (Parente, 2010), pois estes são fatores que se refletem no posterior desempenho dos colaboradores. Ora, se se entender desempenho como o resultado da eficácia e eficiência dos colaboradores e como o alcance de resultados com base em objetivos delineados pelos superiores hierárquicos como benéficos para a organização (Reis & Silva, 2022), a AGD surge como a prática de gestão de pessoas responsável pela sua identificação, medição e gestão (Bilhim, 2009). A Avaliação de Desempenho (AD) é então a única forma que permite apurar se a relação de organização-indivíduo está satisfeita, por via de aplicação de instrumentos de avaliação (Bergamini & Beraldo, 1988).

A AD, só por si, consiste em avaliar se um colaborador atingiu determinado objetivo, não garantindo que o mesmo tenha conhecimento do que lhe era proposto. Enquanto a AGD exige um estabelecimento prévio dos objetivos individuais para determinada função e dos objetivos organizacionais e um acompanhamento contínuo do desempenho (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014) ou seja, deixa de ser apenas um instrumento de avaliação e passa a assumir-se enquanto processo contínuo.

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

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

Resultante de um estudo aprofundado sobre esta temática, pôde fazer-se o levantamento de vários estudos científicos em torno da mesma, como é o caso de Chipongue (2018) que desenvolveu um estudo pretendendo compreender a importância da AD na motivação dos trabalhadores, no estudo de caso do Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola concluindo algumas conclusões, nomeadamente a existência de uma relação entre a motivação e a AD, assim como um impacto significativo da mesma na motivação dos colaboradores. Braga (2019) que estudou a motivação dos colaboradores, a perceção destes sobre o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) e sua relação com a motivação. Concluindo que os colaboradores não relacionam o aumento dos níveis de motivação com a implementação do SIADAP.

Na presente investigação, formulou-se a seguinte questão de partida: Qual é a importância da AGD na motivação organizacional dos colaboradores da Unidade de Cuidados Continuados Integrados Rainha D. Leonor da Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei (SCMVR)?

1. Metodologia

Para este estudo foi adotada uma metodologia mista, contemplando as abordagens qualitativa e quantitativa. De acordo com o paradigma adotado, seguiu-se o método hipotético-dedutivo, que resulta da combinação dos métodos dedutivo e indutivo, uma vez que os dados recolhidos e conhecidos são insuficientes para o esclarecimento do fenómeno. Na presente investigação participaram 57 colaboradores de um universo de 63 da UCCI e a diretora técnica que se voluntariou para responder enquanto colaboradora da SCMVR.

No que se refere aos dados sociodemográficos dos colaboradores, a maior incidência da amostra encontra-se na faixa de idades entre os 34 e os 41 anos (27,6%), maioritariamente do género feminino (81%), com habilitações literárias ao nível da licenciatura (48,3%) e que desempenham a função de Auxiliar de Serviços Gerais (36,2%) seguida da função de Enfermeiro/a com 20,7% (12 colaboradores). O grupo do Técnico de Ação Médica, Auxiliar de Farmácia, Terapeuta da Fala, Copa, Psicólogo/a e a Diretora Técnica representam 1,7% da amostra. E, por último, a Diretora Técnica que tem 40 anos, licenciada e exerce há 11 anos a sua intervenção em Serviço Social.

Na presente investigação formulam-se as seguintes hipóteses: Hipótese 1 - Os colaboradores da UCCI priorizam os fatores intrínsecos aos fatores extrínsecos, no que respeita à sua motivação; Hipótese 2 - A AD, enquanto ato isolado, é identificada como um fator motivador, para os colaboradores da UCCI; Hipótese 3: A AGD é um processo importante, para os colaboradores da UCCI; Hipótese 4 - A AGD, enquanto processo, é identificada como um potencial fator motivador, pelos colaboradores da UCCI; Hipótese 5 - As características sociodemográficas dos colaboradores influenciam a perceção sobre a importância da AGD.

Foram adotados os instrumentos de recolha de dados: o inquérito por questionário para o grupo dos colaboradores e a entrevista à diretora técnica, uma vez que o objetivo era a aprofundamento da informação na perspetiva de quem gere as pessoas na instituição. Para o tratamento de dados quantitativos utilizou-se a linguagem de programação Python (versão 3.7.0) através do IDE Pycharm.

O guião da entrevista foi dividido em quatro grupos : I: Gestão de Pessoas. Neste são colocadas duas questões de resposta longa e de maior desenvolvimento, com o intuito de perceber qual a importância da gestão de pessoas para a organização e de compreender de que forma a gestão de pessoas tem um papel ativo na motivação dos colaboradores. II: Fatores motivadores no trabalho. Este grupo é composto por uma única questão. Pretende-se que seja desenvolvida os fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores desenvolvendo a respetiva justificação. III: Avaliação e Gestão de Desempenho. Neste grupo colocaram-se três questões que objetivam perceber se a AD é um fator motivador para os colaboradores, qual a importância do processo de AGD e, na possibilidade de se implementar um sistema de gestão e AD e se esse poderia ser um fator motivador para os colaboradores. IV: Dados Sociodemográficos. Este último grupo, objetiva recolher os dados sociodemográficos do diretor técnico, tais como a idade, o género, as habilitações literárias, área de intervenção e o tempo que exerce a função.

A entrevista foi gravada, com a devida autorização do entrevistado.

O questionário encontra-se dividido em três grupos: I - Fatores motivadores no trabalho. Pretende-se identificar quais os fatores motivadores compreendidos pelos colaboradores, a partir da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg foi elaborada uma questão de escolha múltipla, em que se pedia aos inquiridos a seleção dos fatores que contribuem para a sua motivação. Esta questão encontra-se subdividida em dois grupos:

os fatores extrínsecos e os fatores intrínsecos, para que fosse possível verificar ou não a hipótese 1; II - Avaliação e Gestão de Desempenho. Este segundo grupo é composto por três questões, duas de escolha múltipla, com opções de “Sim”, “Não” e “Não sei/Não respondo” e uma questão de escala de Likert, de 1 a 5, podendo ser selecionadas as opções “1 - Discordo totalmente”, “2 - Discordo”, “3 - Nem concordo nem discordo”, “4 - Concordo” e “5 - Concordo totalmente”. Este grupo objetiva identificar se a AD é efetivamente um fator motivador, qual a importância do processo de AGD e se este poderá ser um potencial fator motivador para os colaboradores. Permite verificar as hipóteses 2, 3 e 4; III - Dados Sociodemográficos. Este último grupo, objetiva recolher os dados dos colaboradores, como a idade, o género, as habilitações literárias e a função exercida pelo colaborador, para poder realizar a caracterização da amostra.

Os questionários foram disponibilizados e distribuídos com o apoio da direção técnica da unidade social.

2. Apresentação e interpretação dos resultados

2.1. Análise qualitativa

No que respeita à investigação qualitativa (análise de conteúdo), após a realização da entrevista à diretora técnica da UCCI, e posterior análise, foi possível reunir as seguintes conclusões:

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

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

Foi levantada uma observação sobre a influência da idade na perceção das pessoas sobre a sua motivação, referindo que colaboradores de idades inferiores possuem maior interesse e curiosidade pela prática das suas funções, assim como maior entusiasmo por novas aprendizagens. Enquanto os colaboradores de idades superiores refletem alguma

indiferença, desinteresse e o constante pensamento de “nós só fazemos isto porque não há mais ninguém que faça”.

A motivação organizacional na UCCI, tal como já referido, não é linear, e por isso, é feito um trabalho diário e que se foca nas adversidades que vão aparecendo. Todos os dias, assim como todas as abordagens e intervenções serão também, conseqüentemente, distintas. Neste sentido, tornou-se difícil para a diretora técnica descrever um conjunto de fatores que considerasse serem motivadores. No entanto, foi referido ao longo de toda a entrevista a importância da participação ativa e a liberdade para tomarem as suas próprias decisões.

Sendo complexo definir fatores fixos de motivação, pôde levantar-se alguns fatores de desmotivação, tais como a falta de reconhecimento deste tipo de funções, por parte da sociedade e, conseqüente, incompatibilidade em relação à remuneração salarial das mesmas. É referido que, balanceando as funções que desempenham e o salário que recebem, existe um grande desequilíbrio. É também manifestada alguma falência de soluções que se preocupem com a motivação dos colaboradores. Neste setor, existem poucas respostas que permitam aos colaboradores preocupar-se com o crescimento pessoal e as relações interpessoais, uma vez que é um setor tão escasso de pessoal e de financiamento.

Apesar de, na UCCI, a AD não ser formalizada e sistematizada, ela é vista como um fator positivo. Porém esta visão não é tida por todos os colaboradores da mesma forma. Desta forma a diretora técnica define três grupos de colaboradores e respetivas perceções sobre a AD: i) O grupo de pessoas, não só, mas maioritariamente mais jovens, que consideram a AD um processo importante, que contribuiu para sua melhoria profissional, tendo um impacto positivo; ii) O grupo, não só, mas maioritariamente composto por colaboradores mais velhos e que desempenham as suas funções há mais tempo, que demonstram, de facto, melhorias comportamentais ao longo da AD, mas que as mesmas são temporárias e são apenas tomadas para que a avaliação final seja positiva, principalmente quando se trata de pessoas contratadas recentemente; iii) O grupo dos “elementos mais fracos”, que tendo uma avaliação menos positiva, não seriam capazes de a filtrar e que a mesma teria, conseqüentemente, o objetivo contrário, contribuindo para a sua desmotivação.

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

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

Apesar da AD ser referida como um fator, de uma forma geral, positivo, a diretora técnica deixou claro que a gestão deste processo é, “indiscutivelmente”, o mais importante. Recordando a referência do fator “participação ativa” como fator principal de motivação, a diretora técnica remata que o mesmo está relacionado com esta gestão de desempenho.

Aponta-se para a importância que esta gestão tem no processo de AD, e para o impacto diferente que a AD tem quando passa a haver um acompanhamento contínuo e quando é dada, aos colaboradores, a oportunidade de se pronunciarem na sua própria avaliação. A AGD seria vantajosa na UCCI, sendo realizada de forma igualitária para todos, apesar dos riscos, dado que todos os colaboradores são diferentes. Tal como a AD também a AGD acabaria por cair na indiferença para certo grupo de colaboradores e recorda-se que, tendo uma equipa muito grande, não se pode agir e tomar decisões apenas para um grupo de pessoas, mas achar uma alternativa que, não satisfazendo a totalidade, seja justo para a maioria.

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

2.2. Análise quantitativa

No que diz respeito à questão dos fatores extrínsecos da motivação, pode verificar-se que a maioria absoluta dos colaboradores aponta a boa relação com os colegas (89,7%),

a recompensa salarial (82,8%), as boas condições de trabalho (77,6%) e a boa relação com o chefe (75,9%) como primordiais na sua motivação extrínseca. Demonstram ainda que o fator menos relevante nesta motivação corresponde ao das políticas administrativas (8,6%)

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

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

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

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

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

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

No caso da questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho estabeleça metas e objetivos claros”, pode observar-se que 50% dos participantes

concordam e 44,8% concorda totalmente. Já os parâmetros de “nem concordo nem discordo”, “discordo” e “discordo totalmente” obtiveram toda a votação de 1,7% da amostra. Assim, os colaboradores assumem que o estabelecimento claro de objetivos e metas é importante.

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

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

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

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

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

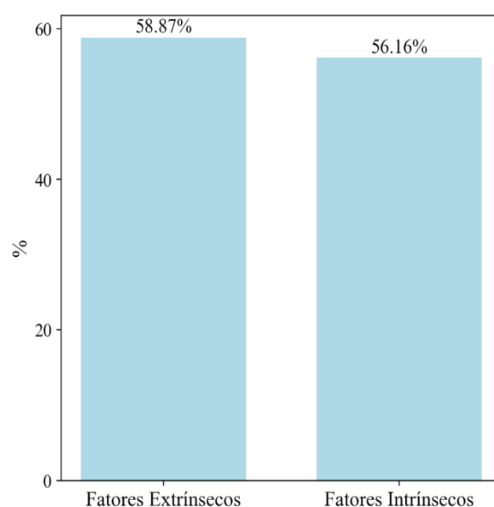
Em relação à questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me oriente para a autogestão do meu tempo e do meu trabalho” 56,9% dos colaboradores concordam, 27,6% concorda totalmente, 8,6% discorda e 6,9% não concorda nem discorda. Neste seguimento, é possível consumir-se que a maioria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

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

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

2.3. Verificação de hipóteses

Hipótese 1 - Os colaboradores da UCCI priorizam os fatores intrínsecos aos fatores extrínsecos, no que toca à sua motivação. É possível denotar-se, no gráfico 16, que existe uma diferença mínima entre a percentagem de seleção dos dois conjuntos de fatores motivacionais. Contudo, observa-se que os fatores extrínsecos são selecionados em maior número, representando 58,87% da escolha dos colaboradores. Os fatores intrínsecos encontram-se ligeiramente abaixo deste valor, com 56,16% de taxa de escolha.

Gráfico 1: % de inquiridos que selecionaram os fatores extrínsecos e intrínsecos.

Fonte: Elaboração das autoras

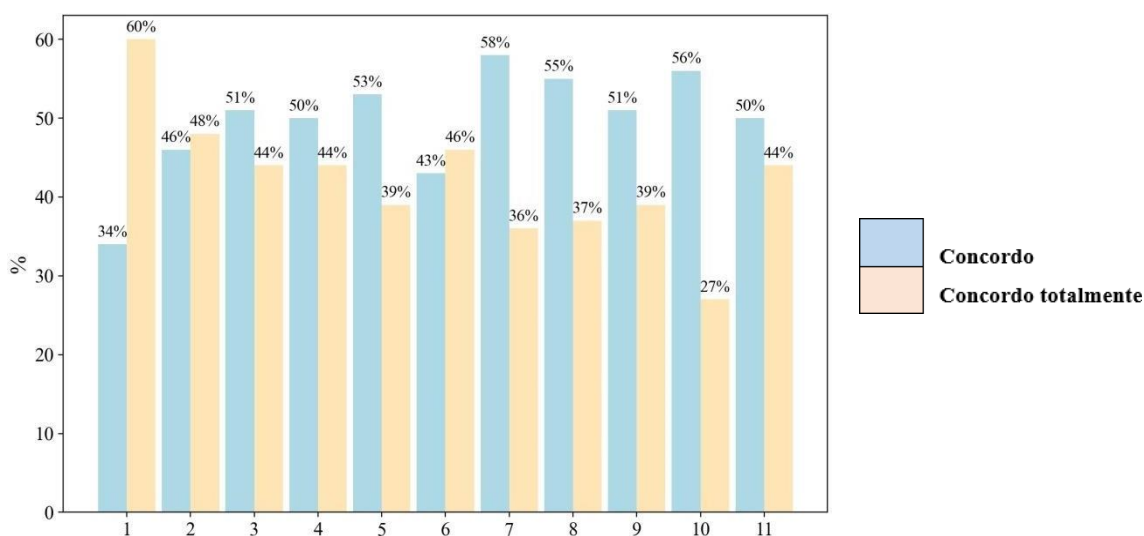
Neste sentido, e mesmo existindo uma diferença mínima na % de escolha dos dois conjuntos de fatores, recusa-se a “hipótese 1: os colaboradores da UCCI priorizam os fatores intrínsecos aos fatores extrínsecos, no que toca à sua motivação.”, uma vez que os colaboradores da UCCI priorizam os fatores extrínsecos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

Hipótese 2: A AGD, enquanto ato isolado, é identificada como um fator motivador, para os colaboradores da UCCI. Tal como acima apresentado, a AD foi identificada como um processo que contribui para a motivação por 65,5% dos colaboradores, o que corresponde à maioria absoluta da amostra. Neste sentido, confirma-se a “hipótese 2: A AD, enquanto ato isolado, é identificada como um fator motivador, para os colaboradores da UCCI”.

Hipótese 3: A AGD é um processo importante, para os colaboradores da UCCI. Tal como anteriormente referido, os colaboradores atribuíram, ao longo da recolha de dados, uma pontuação de 1 a 5, em que 1 seria “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente” às várias categorias descritas sobre o processo de AGD. Como apresentado e analisado previamente (nos gráficos de 7 a 18), as opções de “concordo” e “concordo totalmente” foram as mais selecionadas pelos colaboradores. Desta forma, pôde recolher-se que: 94% dos colaboradores concorda que é importante assegurar um clima de respeito e confiança entre todos os colaboradores (1), 94% dos colaboradores concorda que é importante o encorajamento a assumir responsabilidades (2), 95% concorda que é

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

Gráfico 2: % de “Concordo” e “Concordo totalmente” dos colaboradores relativamente à importância dada à AGD.



Fonte: Elaboração das autoras.

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

Hipótese 4 - A AGD, enquanto processo, é identificada como um potencial fator motivador, pelos colaboradores da UCCI. Tal como acima apresentado, a AGD, descrita em 11 domínios, foi apontado, posteriormente, como um processo que contribuiria para

a motivação por 79,3% dos colaboradores, o que corresponde à maioria absoluta da amostra. Assim sendo, confirma-se a “hipótese 4: A AGD, enquanto processo, é identificada como um potencial fator motivador, pelos colaboradores da UCCI”.

Hipótese 5 - As características sociodemográficas dos colaboradores influenciam a percepção sobre a importância da AGD.

Variáveis “Idade” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”: H5.1.0.: Não existe nenhum grupo etário com percepção diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho; H5.1.1: Existe, pelo menos, um grupo etário com percepção diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho. Verificou-se que as variáveis estão aptas para tratamento quantitativo e, desta forma, aplicou-se o Teste ANOVA para 1 fator nas variáveis “Idade” e “Importância da AGD”.

Quadro 1: Relação entre as variáveis “Idade” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”.

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

Fonte: Elaboração das autoras (através do programa Python).

Para um nível de significância de 0,05, em que $\alpha=0,05$, temos que $p_value > \alpha$ ($0.0732903 > 0,05$). Ou seja, a hipótese “H5.1.0 não é validada: Não existe nenhum grupo etário com percepção diferente quanto à importância dada à AGD”, concluindo que não existe evidência estatística de que o comportamento dos indivíduos relativamente à importância dada à AGD seja diferente dependendo do grupo etário a que pertencem. No entanto, rejeitar-se-ia H.5.1.0., para um nível de significância de 10%.

Variáveis “Gênero” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”: H5.2.0.: Nenhum dos gêneros apresenta percepção diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho; H5.2.1: Existe um gênero com percepção diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho.

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

Quadro 2: Relação entre as variáveis “Género” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”.

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

Fonte: Elaboração das autoras (através do programa Python).

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

Variáveis “Habilitações literárias” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”: H5.3.0.: Não existe nenhum tipo de habilitações literárias com comportamento diferente quanto à importância dada à AGD; H5.3.1: Existe, pelo menos, um tipo de habilitações literárias com comportamento diferente quanto à importância dada à AGD.

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

Quadro 3: Relação entre as variáveis “Habilitações literárias” e “Importância da avaliação e gestão de desempenho”.

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

Fonte: Elaboração das autoras (através do programa Python).

Para um nível de significância de 0,05, em que $\alpha=0,05$, temos $p_value > \alpha$ ($1.56017 > 0,05$). Assim, não é rejeitada a hipótese “H5.3.0.: Não existe nenhum tipo de

habilitações literárias com comportamento diferente quanto à importância dada à avaliação e gestão de desempenho”, podendo concluir-se que não existe evidência estatística de que o comportamento dos indivíduos relativamente à importância dada à AGD seja diferente dependendo do tipo de habilitações literárias de dispõem.

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

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

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

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

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

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

É possível concluir que não existem evidências estatísticas significativas que indiquem que os dados sociodemográficos dos colaboradores têm influência sobre a forma como os mesmos percebem a importância da AGD.

Conclusão

Este estudo procurou compreender a importância da AGD na motivação organizacional, em contexto de unidades sociais, nomeadamente, na UCCI Rainha D. Leonor, instituição pertencente à Santa Casa da Misericórdia de Vila de Rei.

Após conhecido todo o contexto organizacional, foram definidos os objetivos e as hipóteses, como forma de atribuir uma resposta à questão de partida da investigação.

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

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

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

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

No que respeita à importância da AGD, esta foi dividida em 11 categorias, recolhendo-se que: i) À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho assegure um clima de trabalho, de respeito e confiança entre todos os colaboradores” 55/58 dos colaboradores concordam; ii) À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho me encoraje a mim e aos meus colegas a assumir responsabilidades” 55/58 dos colaboradores concordam; iii) À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho clarifique a função que me compete” 56/58 dos colaboradores concordam; iv) À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho estabeleça metas e objetivos claros” 55/58 dos colaboradores concordam; v) À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho demonstre abertura para que esses objetivos sejam acordados entre mim e ele” 54/58 dos colaboradores concordam; vi) À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho realize um acompanhamento do meu desempenho e me vá dando feedback acerca do que está bem e do que preciso melhorar” 52/58 dos colaboradores concordam; vii) À questão “Acho importante que o meu chefe/avaliador de desempenho desenvolva um estilo de gestão em que todos possam participar” 55/58 dos colaboradores concordam; viii) À questão “Acho importante que o meu

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

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

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

Relativamente à questão colocada à diretora técnica sobre a importância das práticas de gestão de pessoas, foi possível concluir que elas são importantes, principalmente neste tipo de organizações de prestação de serviços, pois é uma organização que trabalha com e para pessoas e, nesse sentido, torna-se fundamental a boa e justa gestão das mesmas, tal como já havia sido referido por Parente (2010) que salienta que as OSFL dependem inteira e exclusivamente do trabalho de pessoas e é por isso da inteira responsabilidade da organização e do gestor da mesma, a realização, satisfação e motivação dos colaboradores.

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

Em relação à validação das H2, H3 e H4 e não validadas H1 e H5, é possível concluir que os colaboradores da UCCI não priorizam os fatores intrínsecos aos fatores extrínsecos, no que respeita à sua motivação; a AD, enquanto ato isolado, é identificada como um fator motivador; a AGD é um processo importante; a AGD, enquanto processo, é identificada como um potencial fator motivador; e que não existem evidências estatísticas de que as características sociodemográficas dos colaboradores influenciem a percepção sobre a importância da AGD.

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

Referências Bibliográficas

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

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

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

Braga, J. (2019). *A avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores dos SASUM: Um olhar sobre o SIADAP*. [Dissertação mestrado em Estudos de Gestão,, Universidade do Minho].

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

Chipongue, S. (2018). *A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores: estudo de caso no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola*.

[Dissertação mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Universidade Lusíada de Lisboa].

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

Reis, F. L.; Silva (2022). Capital Humano (3ªed.). Edições Silabo.

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

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

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

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

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

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

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