

# O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores da Administração Pública Cabo-verdiana

Felipa Lopes dos Reis <sup>1</sup>  
[felipareis2011@hotmail.com]

Damasceno Dias <sup>2</sup>  
[damasceno.dias@gmail.com]

Maria Serafina Alves <sup>3</sup>  
[serafinalves@gmail.com]

## Abstract

The quest for a new public management, that seeks to provide quality and effective services to the citizens, has been the target of contemporary State. Within this framework, the study of people inside public organizations becomes strategic.

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

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

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

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

The inquisitive method was used based upon a written questionnaire aimed at obtaining data referring to motivation of Public Administration workers and interviews with resource managers from various ministries.

The results indicated that effective management of human resources in the public Administration is urgent, requiring accountability mechanisms, monitoring and evaluation. However, it is important, the specificity of public management in relation to the private sector, which points to the existence of more complex factors such as relations with public policy, the relations with diverse interest groups, the pressure of society,

---

1 Doutorada em Gestão, Professora Associada na ULHT, Portugal.

2 Doutorada em Gestão, Professor Auxiliar na ULHT, Portugal.

3 Doutoranda em Gestão.

or less use of material incentives, but also to other factors such as notion of public service. These factors should be explored as a way to ensure greater operating dynamics.

**Keywords:** motivation, people management, professional performance, human resources.

## Resumo

A busca de uma nova gestão pública, que procure prestar serviços ao cidadão com qualidade e eficiência tem sido o alvo a ser alcançado pelo Estado contemporâneo, sendo por isso estratégico o estudo das pessoas dentro das organizações públicas.

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

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

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

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

Utilizou-se o método inquisitivo baseado num questionário para se obter dados referentes à motivação dos funcionários da Administração Pública e entrevistas aos gestores de Recursos Humanos de diversos Ministérios.

Os resultados indicaram que uma gestão efetiva dos Recursos Humanos na Administração Pública é urgente, requerendo mecanismos de responsabilização, seguimento e avaliação. É importante, contudo, ter presente a especificidade da gestão pública em relação ao sector privado, que aponta para a existência de fatores de maior complexidade tais como as relações com as políticas públicas, as relações com grupos de interesses diversos, a pressão da sociedade, ou o menor uso de incentivos materiais, mas também, para outros fatores, como a própria noção de serviço público. Estes fatores devem ser explorados, como forma de garantir uma maior dinâmica de funcionamento.

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

## **4 Introdução**

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

A escassez de recursos naturais exige o aumento da eficiência das ações públicas como medida fulcral para alcançar o desenvolvimento sustentado e a consolidação da democracia. Este cenário tem levado o Estado a repensar as suas estratégias de ação, numa procura permanente da melhoria dos níveis de eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas, como forma de garantir aos cidadãos, serviços prestados com competência, qualidade e celeridade.

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

Neste quadro, a qualificação, a flexibilidade e a produtividade, a introdução de novas formas de gestão, nomeadamente de recursos humanos e a procura de reformulação permanente do relacionamento da Administração Pública (AP) com os seus colaboradores, são aspetos estratégicos para que o Estado atinja os níveis condizentes com as metas de aumento da competitividade e inserção no mercado global, em consonância com os objetivos preconizados pela Agenda de Transformação Económica.

Estão a ser lançadas no país, profundas iniciativas transformadoras, tais como: a revisão do marco legal, a reforma da legislação e a introdução de modernas práticas de valorização do funcionário público através da adoção de uma nova política de recursos humanos, do for-

talecimento de carreiras estratégicas, da revisão da política de remuneração e da intensificação da capacitação de funcionários, visando promover uma profunda mudança cultural para que o processo de modernização administrativa seja bem-sucedido.

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

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

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

## **5 Revisão da literatura**

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

de decisão levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

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

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

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

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

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

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

Para Chiavenato (2004 p. 64),

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

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

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

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

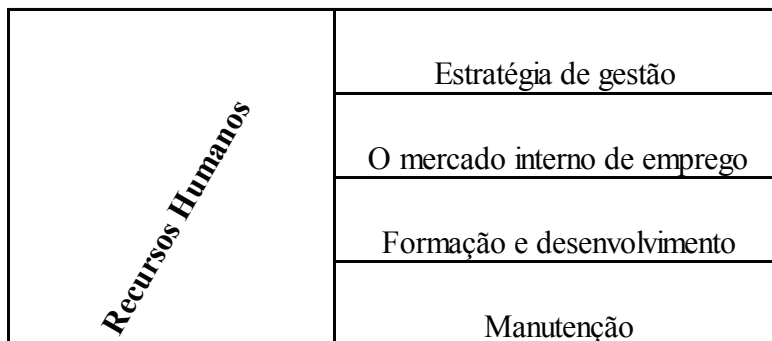
Assim sendo, a aplicação das teorias motivacionais não deve ser generalizada a todas as culturas nem a todos os indivíduos, uma vez que os valores culturais estão relacionados com os fatores motivacionais.

## **5.1 Gestão estratégica dos recursos humanos**

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

Assim, preocupações com a qualidade de vida no trabalho, melhoria do clima organizacional, formação de uma cultura organizacional salutar, relacionamento interpessoal, são exemplos de atividades da Administração de Recursos Humanos nas organizações. De igual forma, assuntos como a planificação dos recursos humanos, gestão dos conflitos organizacionais, análise sociotécnica, sociologia das organizações, psicologia social das organizações e qualidade total entre outros, também são levados em consideração quando se deseja analisar profundamente a gestão de Recursos Humanos. Isto permite o alcance do objetivo de se promover a integração do colaborador na organização.

Figura 1 - Dimensões integradas na gestão de recursos humanos



Fonte: Elaboração Própria.

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

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

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

A manutenção de recursos humanos enquadra as ações de planeamento qualitativo e quantitativo de recursos humanos, o provimento, a gestão de carreiras, a gestão e avaliação de desempenho, os perfis profissionais, a análise e descrição de funções, e negociação coletiva. Abrange ainda várias funções, nomeadamente, provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controlo.

A Administração Pública cabo-verdiana atribui cada vez maior importância ao desenvolvimento e implementação da gestão estratégica dos recursos humanos, e os poucos gestores de recursos humanos que existem, esforçam-se para melhorar a gestão desse importante recurso, especialmente no que diz respeito à importância das pessoas no sucesso das organizações que vem sendo enfatizada nos discursos dos gestores de topo, aliados à aprovação de normas que reforçam esta intenção.

O desafio é continuar a esforçar-se para prover os sectores com maior número de colaboradores qualificados, nomeadamente gestores de recursos humanos com uma visão estratégica.

## **6 Metodologia e hipóteses do estudo empírico**

As práticas de gestão de Recursos Humanos (RH) contribuem para a motivação ou desmotivação dos colaboradores, dependendo de como são implementadas. Os gestores devem estar atentos ao facto de que o comportamento humano é complexo e exige uma análise permanente, de acordo com o momento e o contexto em que o indivíduo vive, assim como é fundamental compreender que métodos são utilizados para influenciar a motivação e como atuam os processos motivadores na AP.

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



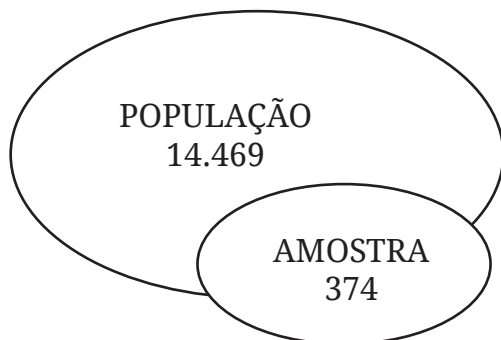
Assim, pretende-se que este trabalho apresente os aspetos mais relevantes sobre a realidade da Administração Pública Cabo-verdiana atual no tocante à motivação dos colaboradores, contribua para a melhor compreensão dos fatores positivos e negativos que influenciam a motivação dos colaboradores, e proponha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

Tendo em conta esses pressupostos, estabeleceram-se as seguintes hipóteses: a motivação contribui para o crescimento profissional e pessoal; o respeito pelo trabalhador nas organizações aumenta a sua motivação e conseqüentemente a sua produtividade; o clima organizacional influencia o desempenho dos colaboradores; quanto maior a motivação no trabalho, melhor é o desempenho profissional.

O estudo assenta-se numa metodologia de tipo quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário escrito, sendo este o instrumento de recolha de dados escolhido para efeitos da presente pesquisa, o que permitiu a tradução numérica de algumas conclusões tornando possível uma análise mais concreta dos resultados.

Aplicou-se ainda uma entrevista aos gestores dos RH das instituições públicas com maior número de colaboradores que visou por um lado, clarificar os aspetos relevantes do questionário e por outro, perceber que medidas são implementadas para obter o comprometimento e melhor desempenho dos respetivos colaboradores. Permitiu ainda obter mais elementos que apoiassem na análise dos dados recolhidos através do método inquisitivo.

Dos 21.922 funcionários públicos existentes em Cabo Verde, 66% residem e trabalham na Ilha de Santiago. Para esta investigação, a população alvo foi essa percentagem dos funcionários, ou seja, 14.469. Foram selecionadas pessoas que prestam a sua atividade profissional na Administração Pública.



Fonte: Elaboração própria

A amostra de participantes envolvidos foi composta por um grupo estatisticamente representativo de funcionários públicos residentes na ilha de Santiago.

## 7 Alguns resultados do estudo empírico e discussão

O capital humano é estratégico para a sustentabilidade do País. Assim, desvendar os caminhos e práticas mais adequados, é uma substancial contribuição para o aperfeiçoamento da gestão de RH tendo em vista as metas de desenvolvimento social e crescimento económico.

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

Na busca dessa relação de adequação dinâmica e permanente entre os efetivos e as necessidades, vão sendo revistas as soluções normativas que impunham rigidez nos procedimentos e nas decisões e que deixavam a Administração Pública sem margem suficiente de pon-

deração e sem flexibilidade para a resolução de diversos problemas relacionados com a gestão.

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

Os resultados que se apresenta apontam para a necessidade da introdução de mudanças na gestão desse recurso tão importante para qualquer organização.

Quadro 1 -

Indique o principal fator que o motiva a ter um bom desempenho profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Salário	64	19,1	19,1	19,1
Benefícios oferecidos pela Administração Pública	11	3,3	3,3	22,4
Estabilidade no emprego	56	16,7	16,7	39,1
Relacionamento com a chefia	12	3,6	3,6	42,7
O trabalho que realiza	60	17,9	17,9	60,6
A falta de opção de outro emprego	8	2,4	2,4	63,0
Ambiente de trabalho	15	4,5	4,5	67,5
Prestígio da Administração Pública	2	,6	0,6	68,1
Autonomia no trabalho	20	6,0	6,0	74,0
Possibilidade de treinamento	11	3,3	3,3	77,3
Reconhecimento	23	6,9	6,9	84,2
Possibilidade de progresso profissional	35	10,4	10,4	94,6
Não respondeu	18	5,4	5,4	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2 - O seu superior hierárquico aceita as sugestões de mudança vindas dos funcionários

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sempre	86	25,7	25,7	25,7
Quase sempre	76	22,7	22,7	48,4
Raramente	73	21,8	21,8	70,1
Nunca	28	8,4	8,4	78,5
Não tenho opinião	50	14,9	14,9	93,4
Não respondeu	22	6,6	6,6	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 3 - Recebe orientações claras e compreensíveis no seu trabalho

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sempre	108	32,2	32,2	32,2
Quase sempre	113	33,7	33,7	66,0
Raramente	49	14,6	14,6	80,6
Nunca	15	4,5	4,5	85,1
Não tenho opinião	29	8,7	8,7	93,7
Não respondeu	21	6,3	6,3	100,0

Quadro 4 - O seu superior hierárquico comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho?

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sempre	89	26,6	26,6	26,6
Quase sempre	83	24,8	24,8	51,3
Raramente	66	19,7	19,7	71,0
Nunca	44	13,1	13,1	84,2
Não tenho opinião	32	9,6	9,6	93,7
Não responde	21	6,3	6,3	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 5 - Os assuntos importantes são debatidos em equipa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	101	30,1	30,1	30,1
Quase sempre	89	26,6	26,6	56,7
Raramente	75	22,4	22,4	79,1
Nunca	38	11,3	11,3	90,4
Não tenho opinião	18	5,4	5,4	95,8
Não respondeu	14	4,2	4,2	100,0

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

É necessário que a Administração Pública implemente uma política de gestão de pessoas, baseada na aprendizagem e no estímulo à autonomia de trabalho e na capacidade de questionar e inovar.

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

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

No recrutamento e seleção deve-se procurar aproveitar os próprios colaboradores para as novas oportunidades, por meio das promoções internas, com a indicação da chefia imediata, que se pauta nos resultados individuais e nas habilidades dos colaboradores. A área de treinamento e desenvolvimento tende a atuar de forma estratégica, privilegiando a formação de competências pessoais e profissionais de todos os seus níveis operacionais, técnicos, administrativos e dirigentes. Em cada orgânica deve haver um programa de integração dos novos colaboradores, realizado pelo gestor ou coordenador.

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

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

Quadro 6- Está satisfeito com o seu salário actual?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	78	23,3	23,3	23,3
Não	192	57,3	57,3	80,6
Não tenho opinião	53	15,8	15,8	96,4
Não respondeu	12	3,6	3,6	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 7 - A avaliação do desempenho é em função do grau de cumprimento de objetivos previamente negociados?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	93	27,8	27,8	27,8
Quase sempre	71	21,2	21,2	49,0
Raramente	38	11,3	11,3	60,3
Nunca	40	11,9	11,9	72,2
Não tenho opinião	62	18,5	18,5	90,7
Não respondeu	31	9,3	9,3	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8 - O seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo seu serviço?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	196	58,5	58,5	58,5
Não	75	22,4	22,4	80,9
Não tenho opinião	61	18,2	18,2	99,1
Não respondeu	3	,9	,9	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

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

Quadro 9 - A Administração Pública investe em formação necessária para o desenvolvimento profissional dos funcionários?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	77	23,0	23,0	23,0
Raramente	181	54,0	54,0	77,0
Não	59	17,6	17,6	94,6
Não respondeu	18	5,4	5,4	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 10 - O seu serviço oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sempre	58	17,3	17,3	17,3
Quase sempre	80	23,9	23,9	41,2
Raramente	109	32,5	32,5	73,7
Nunca	40	11,9	11,9	85,7
Não tenho opinião	21	6,3	6,3	91,9
Não respondeu	27	8,1	8,1	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

A compatibilidade das metas individuais com as organizacionais incentivará os colaboradores a baixar os índices de rotatividade e absentismo e consequentemente a contribuir com uma maior produtividade.

Quadro 11 - Sente-se seguro em relação à estabilidade do seu emprego?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	235	70,1	70,1	70,1
Não	82	24,5	24,5	94,6
Não respondeu	18	5,4	5,4	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.



Quadro 12 - Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	249	74,3	74,3	74,3
Não	35	10,4	10,4	84,8
Não tenho opinião	30	9,0	9,0	93,7
Não respondeu	21	6,3	6,3	100,0
Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

É possível identificar alguns aspetos críticos, que conduzem inevitavelmente a situações de insatisfação e desmotivação dos colaboradores. Assim, a Administração Pública deve desenvolver ações no sentido de melhorar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores, nomeadamente a avaliação de desempenho focada nos resultados, o *feedback* como ferramenta na condução das relações humanas, melhorar os canais de comunicação, desenvolver um sistema de recompensas alinhado com os objetivos da instituição e fomentar ações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos.

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

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

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

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

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

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

Para o sucesso organizacional é necessário que haja envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores. Contudo, para que isso aconteça, as práticas efetivas de Gestão de Recursos Humanos exigem maior rigor e qualidade na gestão, bem como uma planificação adequada desses mesmos recursos. Os colaboradores satisfeitos têm um melhor desempenho e é o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

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

O recrutamento pode ser interno ou externo. No primeiro caso, o preenchimento de vagas e oportunidades é feito através dos colaboradores existentes na organização. Isso exige que sejam promovidos ou transferidos para novas oportunidades e a organização oferece uma carreira e novas oportunidades aos colaboradores. Visa estimular a organização na busca de excelência, pois esta escolhe apenas profissionais capazes e com bom desempenho, permitindo o desenvolvimento da motivação, podendo assim a organização obter

retorno de seus processos de treinamento, utilizando um processo rápido, seguro e económico.

No segundo caso, o preenchimento de vagas e oportunidades é feito através da admissão de candidatos externos e isso exige que sejam recrutados externamente e selecionados para preencher as oportunidades de emprego. O recrutamento externo exige desenvolvimento do pessoal, podendo gerar conflito de interesse. Caso a escolha se revelar errada, é difícil reverter a situação. Se for bem-sucedido, trará pessoas com ideias novas e a organização usufruirá imediatamente dos seus conhecimentos.

O processo de seleção ocorre através de concurso público com avaliação curricular, provas de conhecimento e entrevistas. É uma forma pouco efetiva para avaliar as características comportamentais, como trabalho em equipa, iniciativa, liderança, valores e comprometimento. Outro aspeto a considerar no processo de seleção é que, muitas vezes, devido à grande demanda de emprego público, concorrem e são admitidas pessoas com expectativas maiores do que o cargo pode oferecer, contrariando o princípio de que o processo de seleção é um momento crucial para a organização selecionar as pessoas que querem comprometer-se com ela. Essas pessoas com uma expectativa elevada e muitas vezes com habilitações académicas acima das exigências do cargo rapidamente se sentem subaproveitadas e se desmotivam.

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

O processo de seleção reveste-se de extrema importância para qualquer organização porque muitos problemas poderiam ser evitados com um processo de recrutamento e seleção bem conduzidos.

Trata-se do momento ideal para avaliar o nível de motivação do potencial colaborador e a adequação do seu perfil ao cargo pretendido. No caso da AP, deve-se considerar e avaliar o perfil do candidato em relação ao sector público bem como o seu comprometimento com os interesses da coletividade.

O acolhimento deve ser realizado individualmente ou em grupo, conforme o número de trabalhadores selecionados na altura, pelo Diretor de RH que explicita os objetivos da organização e faz uma breve caracterização da mesma, tendo o cuidado de clarificar os direitos e deveres dos trabalhadores. O manual de acolhimento e integração tem um papel importante neste aspeto, enquanto instrumento que facilita a socialização do colaborador que chega à organização.

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

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

A Administração Pública começou a implementar a nova legislação recentemente aprovada que pressupõe critérios mais objetivos de avaliação de desempenho, tendo como base a gestão do desempenho, a definição dos objetivos organizacionais e a negociação dos objetivos individuais, bem como um *feedback* mais adequado de modo a que haja uma avaliação mais justa e que o colaborador se sinta mais envolvido na gestão do seu próprio desempenho.

O principal objetivo da avaliação centrada numa lógica de desenvolvimento dos Recursos Humanos tem como principais objetivos:

melhorar o desempenho organizacional e individual, detetar as necessidades de ações de formação futuras, contribuir para um melhor desempenho do colaborador dando o *feedback* adequado e sempre que necessário, de modo a introduzir medidas corretivas atempadas, não esperando até o fim do ano para o fazer, reduzir a subjetividade, atribuir prémios de desempenho, preparar as promoções, entre outras.

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

## **7.2 O Papel das novas Tecnologias de Comunicação e Informação**

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

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

Com os sistemas de informação para a gestão de pessoas, utilizados hoje, que permitem aos colaboradores receber informação de manei-

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

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

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

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

Outro benefício que a tecnologia aplicada à gestão dos recursos humanos oferece é a redução dos custos das tarefas administrativas. O investimento nestes sistemas é relevante quando são instalados pela primeira vez, mas seus custos de manutenção costumam ser muito baixos e, a médio e longo prazo, têm impacto muito positivo sobre os resultados finais, remunerando amplamente o investimento.

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

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

## **8 Conclusões**

Estão em curso várias reformas, cujo objetivo é melhorar o desempenho da AP, o que passa necessariamente pelo melhor desempenho dos colaboradores, pelo que é primordial capacitar, comunicar mais, estimular as melhores práticas e incentivar o comprometimento dos colaboradores. No entanto, verifica-se ainda um desfazamento entre as políticas de gestão na AP definidas nos documentos estratégicos e na legislação recente com a prática de gestão verificada no dia-a-dia.

Boas práticas de gestão de RH podem melhorar o desempenho organizacional das seguintes formas:

- aumento da motivação e do comprometimento;
- desenvolvimento de competências e habilidades;
- ampliação das responsabilidades atribuídas aos colaboradores de forma que eles possam utilizar plenamente suas competências e habilidades.

Percebeu-se, através da pesquisa realizada, que, de entre os fatores que mais influenciam a motivação dos colaboradores públicos, por viabilizarem a satisfação no trabalho, se destacam: o salário, o trabalho realizado, a estabilidade no emprego, a possibilidade de progresso profissional e o relacionamento interpessoal. Merece especial

atenção, a necessidade de investimento na capacitação e valorização dos recursos humanos, bem como a definição de critérios para a seleção dos participantes em cursos e treinamentos.

O gestor deve estar atento aos diversos fatores desmotivadores mas também a um conjunto de incentivos para que possa delinear o sistema motivacional dos seus colaboradores. Dos potenciais fatores motivadores, destacam-se: a remuneração e os incentivos financeiros, a segurança, o elogio e reconhecimento, a participação, a capacitação profissional, a avaliação de desempenho e o desenvolvimento profissional.

O aumento do custo de vida registado nos últimos anos reclama por um aumento da base salarial com maior impacto nas categorias profissionais mais baixas, evitando assim o alargamento do fosso entre os diversos níveis e criando um sentimento de maior justiça salarial, para que o colaborador se sinta motivado a contribuir para o desenvolvimento de uma instituição que se quer com alto desempenho e que acompanhe o nível de exigências da sociedade.

A Administração Pública oferece segurança aos seus colaboradores, seja nas formas de assistência médica e medicamentosa ou através de práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Entretanto se os salários oferecidos não forem suficientes para satisfazer as necessidades básicas, a possível estabilidade oferecida não surtirá os efeitos desejados, especialmente nas camadas mais jovens. A estabilidade constitui um fator de motivação dos funcionários mas pode também funcionar como um fator de acomodação, impedindo a competitividade dos mesmos e conseqüentemente não incentivando um melhor desempenho.

A AP pode implementar medidas que contribuam de forma significativa para elevar o comprometimento profissional dos seus colaboradores, nomeadamente: objetivos e metas claras; metas compartilhadas; comunicação interna eficaz; recrutamento baseado em competências; sentido de pertença; reconhecimento; remuneração adequada; coerência entre o discurso e a prática de gestão; liderança



baseada no diálogo construtivo; qualidade no relacionamento entre chefias e colaboradores; *feedback* construtivo; motivação permanente; estrutura organizacional adequada; condições de trabalho; valorização dos colaboradores; satisfação das aspirações de desenvolvimento profissional; segurança e estabilidade.

Recomenda-se que, para um trabalho motivacional mais direcionado, no qual as estratégias pretendam atingir diretamente as necessidades de um grupo ou indivíduo, é necessário um estudo mais aprofundado de casos específicos, em situações particulares de trabalho, conforme sugerem alguns autores que tratam deste assunto. Deste modo, através de pesquisas e estudos, pode-se estabelecer as necessidades de determinado indivíduo ou grupo de trabalho bem como o nível que cada uma delas ocupa no processo de hierarquização.

### **Bibliografia**

Almeida, M.I.R.; Teixeira, M.L.M.; Martinelli, D.P. (1993). Por que administrar estrategicamente recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, 3(2), 12-24.

Bergamini, Cecilia Whitaker (2006). *Motivação nas Organizações*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 54 - 214 p.

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

Cabo Verde (2009). *Agenda da Reforma do Estado*. Praia, Acessível na UCRE.

Cabo Verde (2007). *Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública*. Praia. Acessível na DGAP.

Caetano, António; Vala, Jorge (2007). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH.

Casado, Tânia (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Cavalcanti, Vera Lúcia [et.al.] (2006). *Liderança e Motivação*. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson Learning.

Chiavenato, Idalberto; Cerqueira, Neto; Cerqueira, Edgard Pereira de (2003). *Administração Estratégica: em busca do desempenho superior. Uma abordagem além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, Idalberto (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, Idalberto (1998). *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas.

Coda, Roberto (2002). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2ª ed., S. Paulo: Atlas.

Cunha, Miguel Pina et al. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª ed., Lisboa: RH.

Davis, Keith; Newstrom, John W. (1992). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. São Paulo: Pioneira TL.

Domênico, S.M.R. (1996) *O papel da Administração de Recursos Humanos na Qualidade Total: Um estudo exploratório em empresas do segmento de tintas com certificado ISO 90030*. Dissertação de Mestrado, USP. Faculdade de Economia, Administração e contabilidade. São Paulo.

Drucker, Peter (1986) *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.

Dunham, R.B., Grube, J.A.; Castaneda, M.B. (1994). *Organizational commitment: the utility of an integrative definition.*

Freitas, Maria Ester de (2006). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 5ª ed. Rio de Janeiro: FGV.

Gaertner, K.N.; Nollen, S.D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42 (11), 975-991.

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

Gramigna, Maria Rita (2002). *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Makro Books.

Glisson, C.; Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61–81..

Kondo, Yoshio (1994). *Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento*. São Paulo: Gente.

Kubo, I., & Saka, A. (2002). An inquiry into the motivations of knowledge workers in the Japanese financial industry. *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), 262-271.

Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Manville, B.; Ober, J. (2003) Beyond empowerment: Building a company of citizens. *Harvard Business Review*, 48–53.

Porto, J. B.; Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*. 9(1), 35-52, Jan./Mar.

Robbins, Stephen Paul (2005). *Comportamento Organizacional*. 11<sup>a</sup> ed., São Paulo, Prentice Hall.

Stewart, Thomas A. (2002). *A Riqueza do Conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.