

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NAS IPSS DO CONCELHO DA TROFA

THE PERFORMANCE EVALUATION AND MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE IPSS IN THE MUNICIPALITY OF TROFA

Sérgio MONTEIRO

ESTG, Politécnico do Porto, Portugal
dsilvamonteiro@sapo.pt

José António OLIVEIRA

CIICESI, Politécnico do Porto, Portugal
jao@estg.ipp.pt

Maria João POLIDORO

CEAUL, Politécnico do Porto, Portugal
mjp@estg.ipp.pt

Resumo

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

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

Não tendo como objetivo principal o lucro, estas organizações necessitam de gerar resultados internos e externos (para a comunidade), que podem ser obtidos, por exemplo, através de uma boa gestão estratégica, onde os recursos humanos têm papel fundamental.

É na intangibilidade dos recursos humanos que está a mais-valia do setor não lucrativo, promovendo respostas efetivas e objetivas aos inúmeros problemas sociais. Assim, o Terceiro Setor, pelas suas especificidades (organização, clientes, financiamento, estrutura e recursos humanos), requer colaboradores motivados e empenhados. E é neste sentido que se elaborou o presente trabalho, com o intuito de analisar a motivação dos colaboradores de Organizações Sem Fins Lucrativos, em particular as Instituições Particulares de Solidariedade Social, no concelho da Trofa - com e sem práticas de avaliação de desempenho.

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

Abstract

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

Private non-profit organizations are increasingly important in Portuguese society. Currently, there is a concern with social development, environmental conservation, the defense of human rights, among other causes that, for various reasons, generate needs to which the State is unable to respond. Known as Third Sector organizations, also known as the non-profit sector or the social economy, they act by promoting initiatives and programs to meet the needs of communities.

Not having profit as their main objective, these organizations need to generate internal and external results (for the community), which may be obtained, for example, through good strategic management, where human resources play a fundamental role.

It is in the intangibility of human resources that the added value of the non-profit sector lies, promoting effective and objective responses to the countless social problems. Thus, the Third Sector, due to its specificities (organization, clients,

financing, structure and human resources), requires motivated and committed employees. And it is in this sense that the present work was developed, with the purpose of analyzing the motivation of employees of Non-Profit Organizations, in particular the Private Social Solidarity Institutions in the municipality of Trofa - with and without performance evaluation practices.

Keywords: Third Sector, Non-profit Organizations, Private Social Solidarity Institutions, Performance Evaluation, Motivation.

1. Introdução

As organizações privadas sem fins lucrativos têm relevância acrescida nas sociedades hodiernas. Não tendo como objetivo principal o lucro, necessitam de gerar resultados - internos e externos -, sendo crítico contar com colaboradores competentes e motivados, mas também com políticas e instrumentos de análise, medição e recompensas pelos resultados obtidos (Azevedo, C., Franco, R. e Mendes, J. 2010).

Este estudo tem como objetivo analisar a relevância da avaliação de desempenho (AD) nos colaboradores de organizações sem fins lucrativos (OSFL), em particular das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), procurando identificar se aquela prática será, por si só, um fator motivador dos recursos humanos. Pretendemos também analisar a motivação dos colaboradores em IPSS cujo sistema de AD já está implementado e a motivação dos colaboradores das IPSS sem AD. Da mesma forma, também se objetiva estudar o impacto dessa avaliação ou possível introdução de um sistema de AD nos níveis de motivação dos colaboradores.

Este estudo decorreu no concelho da Trofa, distrito do Porto, durante os meses de maio a julho de 2019 e foi realizado através de inquéritos por questionário aos trabalhadores de todas as IPSS desse concelho. Considerou-se como população todas as IPSS do concelho da Trofa, nove no total, que estavam inscritas na Base de Dados do Instituto da Segurança Social, em abril de 2019. Destas nove instituições, quatro são IPSS com sistema de AD e cinco são IPSS sem sistema de AD. O principal instrumento utilizado neste estudo para a recolha de dados foi o inquérito por questionário, maioritariamente com perguntas fechadas. Foram desenvolvidos dois questionários, um questionário destinado às IPSS com um sistema de AD implementado (CAD) e o outro questionário destinado às IPSS sem sistema de AD (SAD). Dos 193 questionários entregues, 109 para as IPSS CAD e 84 para as IPSS SAD, foram devolvidos 131 (68%) questionários preenchidos, 81 (75.3%) das IPSS CAD e 50 (60%) das IPSS SAD, constituindo assim a nossa amostra. A análise estatística foi realizada utilizando o *software* estatístico R.

O concelho da Trofa está integrado na região NUTS II – Norte e Sub-região NUTS III – Área Metropolitana do Porto, Distrito do Porto e Província Douro Litoral. Possuindo uma área com cerca de 72 Km², apresentava em 2018 um número total de 38287 habitantes e é constituído por cinco freguesias.

2. Terceiro sector – algumas especificidades

Em Portugal, as práticas remuneratórias do Terceiro Setor estão frequentemente abaixo dos outros setores, embora se exija uma maior atenção às motivações dos colaboradores, voluntários e remunerados (Andrade e Franco, 2007 citado por Duarte, 2014). Os colaboradores parecem ser suscetíveis a motivações intrínsecas, relacionadas com a missão da organização e ao reconhecimento e valorização do seu trabalho

(Nogueira, 2014). Esta motivação é, de acordo com Akingbola (2006), Bezboruah e Oyun (2008) e Schlosser e Zinni (2011), uma especificidade do Terceiro Setor que tem implicações na satisfação profissional.

Outra especificidade do setor é a proximidade existente entre gestores e colaboradores, resultando num relacionamento próximo e harmonioso, baseado em afeto e confiança. Ruwer e Canoas (2009), Schlosser e Zinni (2011), realçam a particularidade destas organizações exigirem que as suas direções sejam voluntárias e de incorporarem nos seus recursos humanos colaboradores e voluntários.

Para Parmenter (2012), existem determinadas características que distinguem as organizações do Terceiro Setor das que se incluem no setor público e no setor privado, nomeadamente no que concerne à forma de obtenção dos seus recursos, essencialmente por subsídios, donativos, receitas da venda de bens e prestação de serviços a preço inferior ao Mercado. O destino do excedente do seu rendimento, que deve ser reencaminhado para o autofinanciamento. Assim, a responsabilidade do sucesso cabe ao seu principal ativo, os recursos humanos, tendo a forma como cada instituição faz a gestão destes recursos, influência no seu desempenho (Lee, Y. e Wilkins, V. M., 2011).

2.1. Avaliação de Desempenho

Segundo Machado *et al.* (2014) citado por Mendonça (2017), as organizações devem estar preparadas para avaliar as qualificações e os méritos dos seus colaboradores, por forma a que, posteriormente, seja possível guiar as funções desses colaboradores em torno das suas competências. De acordo com Fernandes (2011), a AD é um instrumento que permite a evolução dos recursos humanos de uma organização, recompensando-os, ou não, consoante os seus resultados. O objetivo da AD passa, como nos realçam Dantas e Rocha (2007), por desenvolver ao máximo o potencial dos colaboradores, valorizando os recursos humanos como elementos fundamentais à organização.

De acordo com Mendes (2009), a AD é uma importante ferramenta na gestão de pessoas. Este processo, que envolve medir e avaliar o desempenho dos colaboradores, tem o intuito de os incentivar a cumprir, o melhor que lhes for possível, as suas funções e apoiá-los para atingir os seus objetivos e os objetivos das organizações, resultando em consequências para os próprios colaboradores. A AD deve ser uma ferramenta utilizada de forma cuidadosa, conscienciosa e positiva (Soares, D., 2015). O seu intuito não é, apenas, identificar pontos fracos de cada colaborador para o criticar, mas pretende destacar os seus pontos positivos e auxilia-los a extinguir ou a minimizar algumas das suas lacunas.

Mas, como em qualquer situação avaliativa, existem dois lados: quem é avaliado e quem avalia. Aos primeiros, impõe-se profissionalismo, empenho, compromisso e dedicação à organização e aos seus objetivos. Aos avaliadores são lhes impostas como características fundamentais o rigor, a imparcialidade e a competência para desempenhar a função.

Tal como Camara *et al.* (2013) nos referem, a AD deve basear-se em factos palpáveis, consistentes e mensuráveis, ficando a amizade ou simpatia fora dos parâmetros de avaliação. Esta deve resultar de uma análise equilibrada e sucinta do desempenho de cada colaborador, individualmente, ou inserido numa equipa. É indispensável, a quem avalia, saber, de facto, observar e escutar. Uma AD injusta, pode resultar num sentido antagónico ao pretendido, por ser um processo com consequências para todos (avaliado,

avaliador e organização). É, portanto, extremamente importante que o avaliador seja imparcial, fazendo uma avaliação equilibrada e objetiva, caso contrário, pode traduzir-se numa fonte de conflito e desmotivação do colaborador (Reis, 2015).

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

No que concerne ao Terceiro Setor e de acordo com a literatura, embora exista uma crescente preocupação por parte de quem gere o desempenho e a necessidade na implementação de sistemas de avaliação do mesmo (Pinto, A. 2016), a GD de recursos humanos não parece ser prática corrente. Além disso, e segundo Kaplan (2001), as organizações que integram este setor apresentam, ainda, dificuldades para definir estratégias e conseguir equilíbrio entre si e os seus colaboradores.

No entanto, a crescente competitividade e a exigência de padrões elevados de qualidade, implicam a aplicação de estratégias avaliativas na gestão dos seus recursos humanos. Ridder et al. (2012) defendem que essas estratégias devem ter como base as competências, mas também deve existir investimento nos seus colaboradores, ou seja, a sua motivação, o seu envolvimento participativo nas decisões e uma comunicação saudável e ativamente funcional entre as partes.

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

2.2. Recompensas

Segundo Ivancevich (2008), uma das funções de maior relevância da gestão de recursos humanos e, do ponto de vista da organização, é a compensação. É ela que permite atrair e reter colaboradores, promover a sua motivação para se envolver na cultura da organização e desenvolver com empenho e eficácia as suas funções. Tal, implica que um sistema de recompensas deve ter como sustentação a recompensa adaptada à realidade da organização e às expectativas dos colaboradores (Lunenburg, F., 2011). Incluir um sistema de recompensas na estratégia das organizações do Terceiro Setor torna-se crucial (Associates 2005). Para Fernandes (2011), são as compensações imateriais (não financeiras) que têm uma interferência direta na motivação, produtividade e satisfação dos colaboradores, já que envolvem contextos favoráveis à melhoria da autoestima e da participação.

Podemos interpretar que as OSFL oferecem, essencialmente, motivações intrínsecas aos seus colaboradores. No entanto, estes não apresentam carências discrepantes dos seus pares dos outros setores, simplesmente crescem com necessidades não monetárias, ficando, de acordo com Ridder e McCandless (2010), mais propensos a compensações imateriais. Alguns estudos evidenciam, ainda, que os colaboradores das OSFL aceitam um salário inferior ao praticado nos outros setores pois valorizam mais os benefícios pessoais que podem ter como retorno, pelo facto de desenvolverem tarefas que ajudam as

peçoas. Não obstante, Hallock (2000) realça que estas organizações exigem colaboradores motivados e, para tal, de modo a manter a motivação intrínseca, é elementar uma equidade salarial.

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

2.3. Motivação e avaliação de desempenho

Da adequada implementação da avaliação de desempenho, incluindo a sua compreensão por parte dos colaboradores, poderá advir um acréscimo na motivação dos mesmos e, conseqüentemente, uma maior competitividade dessa organização (Dias, H., 2018). No entanto, o oposto também é passível de ocorrer. Se os colaboradores não a identificarem como justa, esta ferramenta poderá resultar em desconfiança, contribuindo, até, não para a união, mas para uma rivalidade entre pares (Araújo, 2007). Seguindo esta linha de pensamento, é relevante ponderar se todos os colaboradores serão motivados por este sistema, já que o mesmo recorre, maioritariamente, a recompensas extrínsecas por forma a induzir comportamentos competitivos (Reis, 2015).

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

As OTS, à semelhança das suas congéneres nos restantes setores, requerem recursos financeiros, materiais e recursos humanos. Por outro lado, também temos de ter em atenção que os colaboradores que se decidem por este setor têm normalmente motivações diferentes daqueles que atuam nos outros setores (Franco, Andrade, s/d).

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

Segundo Leete (2000), múltiplos estudos têm suportado a ideia de colaboradores com motivação intrínseca permitirem, nas OSFL, atingir objetivos organizacionais de forma mais plena. Estes evidenciam um forte compromisso com a filosofia da organização onde trabalham sendo que, de acordo com Schepers *et al.* (2005), têm maior interesse em satisfazer as necessidades públicas que obter recompensas extrínsecas. Nesse sentido, e de acordo com Darrington e Howell (2011), é de realçar que, embora as

recompensas financeiras sejam motivadoras no que respeita à maioria das funções, o TS português revela outra realidade. De facto, tal como Andrade e Franco (2007) referem, estes são colaboradores cuja remuneração se encontra frequentemente abaixo da média, comparativamente aos restantes setores, o que, inevitavelmente, nos induz a concluir que a motivação não será a económica (Ryan, R. e Deci, E. 2000).

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

3. Estudo empírico

Este trabalho tem como principal objetivo responder à seguinte questão de investigação:

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

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

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

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

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

Neste estudo considerou-se como população todas as IPSS do concelho da Trofa, nove no total, que estavam inscritas na Base de Dados do Instituto da Segurança Social, em abril de 2019. Quatro são IPSS com sistema de avaliação de desempenho (CAD) e cinco são IPSS sem sistema de avaliação de desempenho (SAD). O principal instrumento utilizado neste estudo para a recolha de dados foi o inquérito por questionário, maioritariamente com perguntas fechadas.

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

A parte 2 do questionário para as IPSS CAD tem 6 questões, estas relacionadas com o sistema de AD que as respetivas instituições adotam e o desempenho dos colaboradores face a esse sistema de avaliação. Temos neste caso questões sobre: a periodicidade, a existência de ações de formação, o método de avaliação, os critérios de avaliação do desempenho, o grau de concordância relativamente a 23 afirmações sobre o sistema de AD adotado na instituição (utilizando a escala de *Likert* de 1-Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente) e finalmente 3 afirmações sobre a opinião do colaborador em relação ao seu desempenho e aos resultados da sua avaliação (utilizando a escala de *Likert* onde 1-Foi abaixo do que esperava, 2- Foi dentro do que esperava e 3-Foi acima do que esperava).

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

A parte 3 dos dois questionários é constituída por 15 afirmações relacionadas com a motivação, quer do seu local de trabalho quer sobre a AD (utilizando a escala 1 – Discordo Totalmente ; 2 – Discordo; 3 – Nem discordo nem concordo; 4 – Concordo e 5 – Concordo Totalmente).

Dos 193 questionários entregues, 109 nas IPSS CAD e 84 nas IPSS SAD, foram devolvidos 131 (68%) questionários preenchidos, 81 (75,3%) das IPSS CAD e 50 (60%) das IPSS SAD, constituindo assim a nossa amostra.

3.1. Apresentação, análise e discussão dos resultados

Do total de colaboradores inquiridos, verifica-se uma grande predominância do género feminino, 94,7% (124), correspondendo apenas 5,3% (7) ao género masculino, conforme mostra a Figura 1. Comparando separadamente o total de colaboradores, nas instituições SAD e CAD, não existem diferenças significativas em relação ao género.

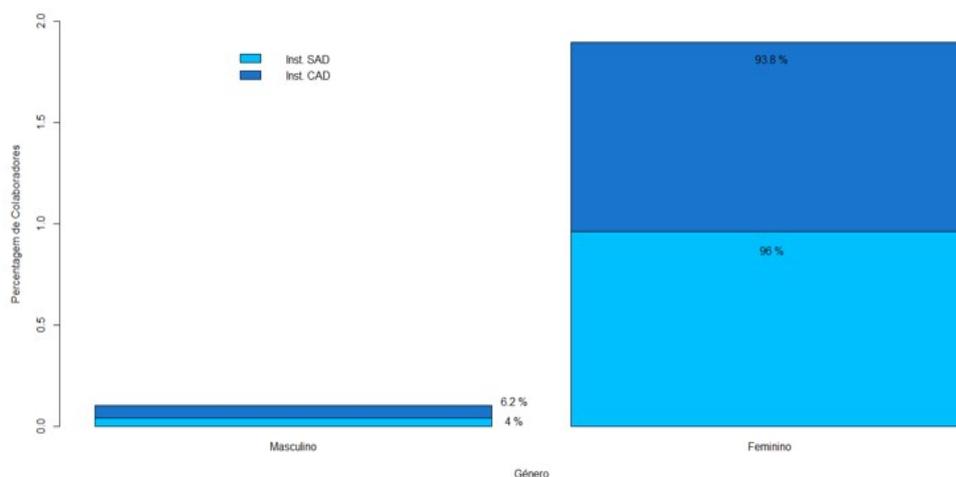


Figura 1 - Representação gráfica da percentagem de colaboradores por género e instituição.

Na Figura 2 apresenta-se a percentagem de colaboradores por intervalos de idades (em anos) e por instituição. Observa-se que a idade dos colaboradores mais frequentemente observada encontra-se no intervalo entre os 40 a 50 anos, seguem-se os colaboradores com idades compreendidas entre os 30 a 40 anos e os colaboradores com idades compreendidas entre os 50 a 60 anos.

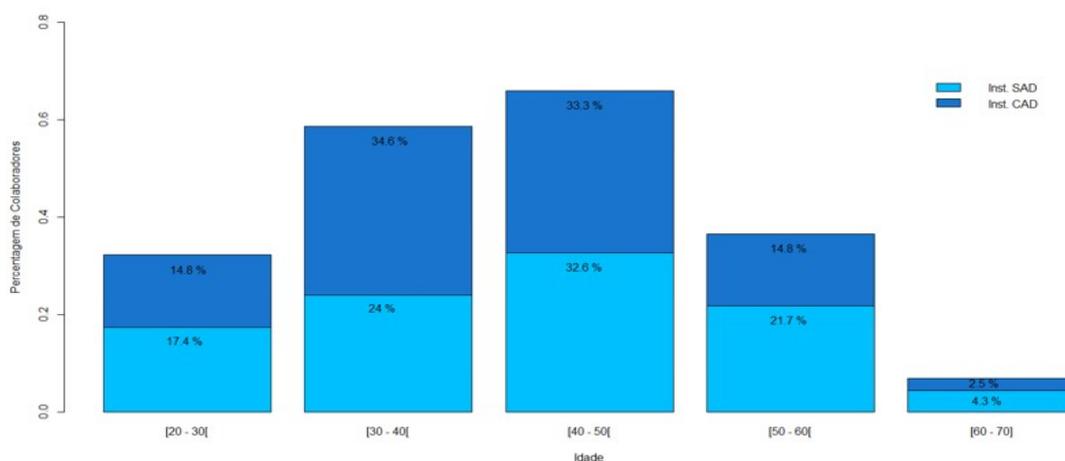


Figura 2 - Representação gráfica da percentagem de colaboradores por idade e instituição.

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

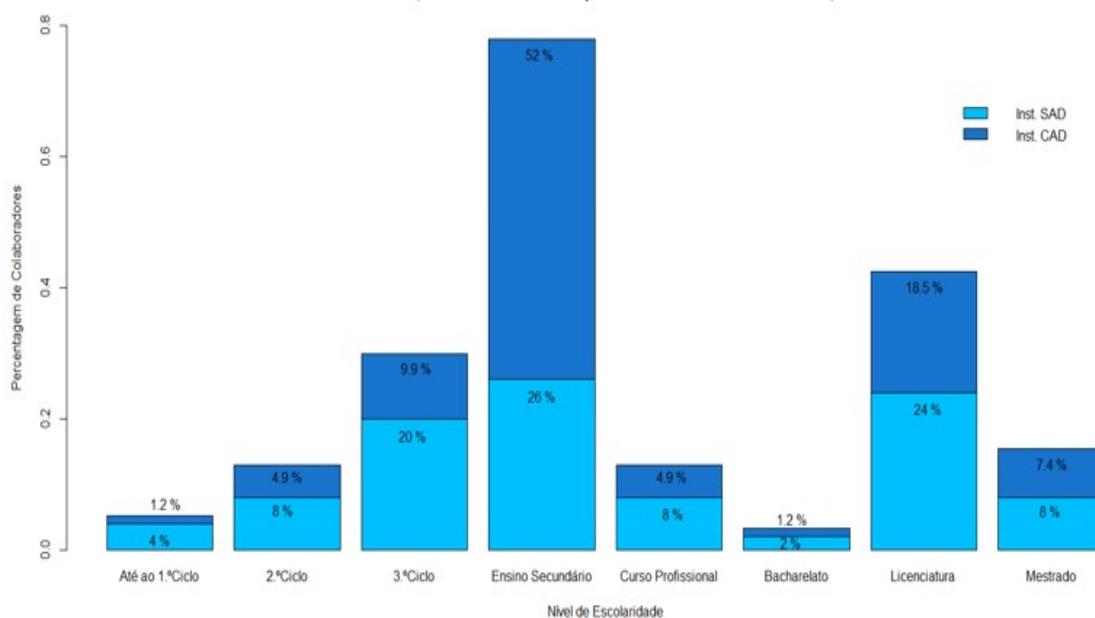


Figura 3 - Representação gráfica da percentagem de colaboradores, por nível de escolaridade e instituição.

Na Figura 3 apresenta-se a percentagem de colaboradores por nível de escolaridade e instituição. Pode-se constatar que a maioria dos colaboradores têm o nível de escolaridade Ensino Secundário (42%), sendo mais elevado nas instituições CAD (52%) do que nas instituições SAD (26%). No entanto, também se verifica que os níveis de escolaridade, Licenciatura (20.6%) e Mestrado (7,6%), estão entre as percentagens mais elevadas. Estes dados permitem concluir que aproximadamente 30% dos colaboradores das IPSS são indivíduos com uma formação superior.

3.2. Características, opiniões e perceções do sistema de avaliação de desempenho

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

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

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

A Tabela I, apresenta as respostas dos colaboradores das instituições CAD sobre o grau de concordância das afirmações A14 a A23. A negrito, e para cada afirmação, destaca-se a percentagem mais elevada de cada afirmação (1 – Discordo Totalmente ; 2 – Discordo; 3 – Nem discordo nem concordo; 4 – Concordo e 5 – Concordo Totalmente).

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

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

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela II e a Tabela III, apresentam as respostas dos colaboradores das instituições CAD e SAD sobre o grau de concordância das afirmações A1 a A13 e sobre o grau de concordância das afirmações M1 a M15, respetivamente.

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

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

Fonte: Elaboração própria.

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

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

Fonte: Elaboração própria.

4. Conclusão

Considerando todos os inquiridos neste estudo, é possível concluir que, para os colaboradores das IPSS do concelho da Trofa, ter um sistema de AD é um fator de motivação, sendo a AD considerada importante para estimular desempenhos superlativos. Dos colaboradores inquiridos, 50,4% considera que participar num sistema de AD será motivador e 48,9% concorda que um sistema de AD será importante para estimular desempenhos diferenciados.

Se especificarmos, 88,1% dos colaboradores das instituições SAD considera como motivador a participação num sistema de AD, enquanto apenas 40,9% dos colaboradores das instituições CAD o afirmam. Já no que refere a identificar que o sistema de AD é pertinente para estimular a motivação, 73,9% dos colaboradores das instituições SAD assim o consideram, mas apenas 44,8% dos colaboradores das instituições CAD partilham dessa opinião.

Para 44,8% dos colaboradores das instituições com o sistema de avaliação de desempenho já implementado, a AD é considerada uma ferramenta de motivação. A percentagem de colaboradores que, pelo contrário, não considera o sistema de AD importante para estimular a sua motivação é de 25,4%. Nas instituições analisadas, podemos concluir que o sistema de AD é uma ferramenta importante na motivação dos colaboradores.

Os dados obtidos no estudo permitem ainda afirmar que a participação num sistema de AD é, na opinião dos colaboradores das instituições sem sistema de avaliação de desempenho implementado, um fator de motivação. De igual forma, a AD é, na opinião destes colaboradores, uma ferramenta de motivação. De acordo com os resultados do estudo, 48,1% dos inquiridos considera que um sistema de AD pode beneficiar a instituição.

Para que um sistema de AD seja um fator de motivação para os colaboradores deve também ser considerado uma ferramenta de avaliação “justa”. Só assim, aumentando a motivação se conseguirá um melhor desempenho do colaborador e, conseqüentemente da instituição. Caso contrário, não considerando o sistema de AD como uma ferramenta “justa”, o resultado poderá ser a desmotivação. Apesar dos colaboradores das instituições CAD, considerarem o sistema de AD importante para a sua motivação existe uma percentagem considerável (35,6% dos colaboradores) que não o interpreta como uma ferramenta “justa”. Esta informação é um dado importante a ter em conta pelos responsáveis das instituições, que deverão, provavelmente, repensar o seu sistema de AD, de modo a manter os níveis de motivação nos colaboradores.

Podemos ainda inferir que o sistema de recompensas é um fator motivacional para 74,8% dos inquiridos, sendo que, no que respeita aos colaboradores das instituições sem AD, 93,5% defende essa opinião. Igualmente, para 77,9% dos inquiridos neste estudo, frequentar ações de formação para atualização de conhecimentos é considerada uma mais valia na motivação. Sendo esse o juízo de 95,7%

dos colaboradores das instituições sem AD e de 79,5% dos colaboradores das instituições com sistema de AD.

Parece-nos importante realçar as diferenças nas respostas às questões entre colaboradores de instituições sem sistema de avaliação de desempenho e colaboradores das instituições com sistema implementado. Analisando as Tabelas II e III, podemos observar que maioritariamente os colaboradores das instituições sem AD apresentam valores de concordância (relativamente às questões colocadas no questionário) superiores aos colaboradores das instituições com AD. E tal é aplicável a 89,1% das respostas.

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

Não existem dúvidas que o fator de sucesso de uma organização está assente no capital humano. Consequentemente, os recursos humanos (as pessoas), terão um papel fundamental na resposta aos múltiplos desafios sendo, a sua gestão, alvo de interesse crescente e com impacto na performance organizacional.

O objetivo deste estudo foi compreender se a AD influencia a motivação dos colaboradores das IPSS. Para tal, focamos o nosso estudo no concelho da Trofa e estudamos oito instituições, com e sem avaliação de desempenho.

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

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

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

Bibliografia

- AKINGBOLA, K. (2006). Strategy and HRM in Nonprofit Organizations: Evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, pp. 1707-1725.
- AKINGBOLA, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *Voluntas*, 24, pp. 214-240.
- ARAÚJO, J. (2007). Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática. Conferência da UNED, A Coruña, Espanha, 2007 – “Conferência da UNED”. [S.l. : s.n., 2007]. Consulta realizada na internet, em 10-10-2014, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>.
- ANDRADE, M. e FRANCO, R. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- ASSOCIATES, R. (2005). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Wiley.
- AZEVEDO, C., FRANCO, R. e MENDES, J. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: o desafio da inovação social*. Porto: Imoedições.
- CAMARA, P., GUERRA, P. e RODRIGUES, J. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial (6.ª ed.)*. Lisboa: Dom Quixote.
- CRISTINA, S. (2012). *Motivações no trabalho remunerado em Organizações Sem Fins Lucrativos: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. Tese de Mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia, U. Porto. Disponível na WWW:URL:<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/74249/2/25397.pdf>.
- DECi, E., KOESTNER, R. e RYAN, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), pp. 627–668.
- DIAS, H. (2018). *A gestão das IPSS do concelho de Guimarães - perfis e motivações*. Tese de Mestrado em Gestão de Organizações do Terceiro Setor. Universidade do Porto.
- FERNANDES, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto*. Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Porto, Faculdade de Economia.
- FRANCO, R. e Andrade, A. (s/d). *Economia do Conhecimento e Organizações sem Fins Lucrativos*. SPI-Sociedade Portuguesa de Informação. Porto.
- FRANCO, R., SOKOLOWSKI, S., HAIREL, E. e SALAMON, L. (2005). *O Setor Não Lucrativo Português numa Perspetiva Comparada*. Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University.
- FRANCO, R. et al. (2006). *O sector não lucrativo português numa perspetiva comparada*, Projeto CNP em Portugal, Porto, Universidade Católica do Porto e Johns Hopkins University.
- HALLOCK, K. (2000). Compensation in Nonprofit Organizations, in *Human Resource Studies – Faculty Publications* Cornell University ILR School.
- IVANCEVICH, J. (2007). *Human Resource Management*. New York: The McGrawHill Companies, Inc..
- KAPLAN, R. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3) pp. 353-370.
- LEE, Y. e Wilkins, V. M. (2011). More Similarities or More Differences? Comparing Public and Nonprofit Managers’ Job Motivations, *Public Administration Review*, January 2011, pp. 45-56.
- LEETE, L. (2000). Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(1) pp. 423-446.

- LUNENBURG, F. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1) pp.1-6.
- MACHADO, D., Portugal, M. e Machado A. (2014). *Organizações – introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Azeitão: Autonomia 27.
- MAGALHÃES, R. (2014). Avaliação de desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional. Tese de Mestrado em Educação: Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Braga, Universidade do Minho.
- NOGUEIRA, R. (2014). Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor - O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Coimbra, Instituto Superior Miguel Torga.
- OH, S., LEWIS, G. (2009). Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 29 (2) pp. 158-167.
- PARMENTER, D. (2012). Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies. John Wiley e Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- PINTO, A. (2016). Proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho numa Associação sem Fins Lucrativos. Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Porto, Faculdade de Economia.
- R Core Team (2019). A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. Disponível na WWW:URL: <https://www.R-project.org/>.
- REIS, M. (2015). Avaliação de Desempenho e Motivação dos Recursos Humanos: caso da CIM Alto Minho. Tese de Mestrado em Administração Pública. Braga, Universidade do Minho.
- RIDDER, H. G., & MCCANDLESS, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management. *Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 39, pp. 124-141.
- RIDDER, H., PIENING, E. e MCCANDLESS, A. (2012). The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting Their Human Resource Management. *Voluntas*, 23, pp. 605-635.
- RUWER, M. e CANOAS, J. (2009). Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor: especificidade dos recursos humanos, perspetivas e desafios - notas introdutórias. *Serviço Social e Realidade*, pp. 107-132.
- RYAN, R., DECI, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 pp. 54-67.
- SCHEPERS, C., GIETER, S., PEPERMANS, R., CAERS, R. e JEGERS, M. (2005). How are employers of the nonprofit sector motivated? A research need. *Nonprofit Management e Learship*, 16(2), pp. 191-208.
- SCHLOSSER, F., ZINNI, D. (2011). Transitioning ageing workers from paid to unpaid work in non-profits. *Human Resource Management Journal*, 21 (2), pp.156-170.