



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DA MAIA

**A motivação das equipas em organismos públicos
A perspetiva de Presidentes de Juntas de Freguesia
do Concelho de Vila Nova de Gaia**

Autor: Nelson Filipe da Silva Poças

Número: 27159

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Trabalho realizado sobre a orientação do Professor Doutor Célio Alberto Alves de Sousa

Instituto Superior da Maia

Outubro 2014



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DA MAIA

Autor: Nelson Filipe da Silva Poças

Aluno número: 27159

A motivação das equipas em organismos públicos - A perspetiva de Presidentes de Juntas de Freguesia do Concelho de Vila Nova de Gaia

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Trabalho realizado sobre a orientação do Professor Célio Alberto Alves de Sousa
Instituto Superior da Maia

Outubro 2014

Dedicatória

Esta dissertação é dedicada aos meus amáveis pais, Dula Poças e Manuel Poças, que com o amor e carinho me disponibilizaram os meios e apoios para que pudesse realizar esta dissertação de mestrado.

Agradecimentos

Há pessoas que são especiais para as nossas vidas, outras importantes, algumas raríssimas e poucas indispensáveis. Os meus pais são tudo isso. Portanto, o meu maior agradecimento vai para a minha família, com especial destaque para os meus pais, suportando todas as minhas dificuldades, eliminando as barreiras que se foram atravessando no meu caminho, correspondendo sempre com amor e carinho. Toda esta investigação não seria possível sem o seu apoio e força, permitindo-me concluir a dissertação de forma integral. O meu esforço só foi possível devido à luta diária que os meus pais tiveram desde o meu nascimento, sacrificando desejos, em prol de mim, dispondo-me dos melhores meios para que tivesse uma vida confortável. Um grande obrigado! Não nos conseguimos compreender como sempre desejado, mas a sua presença não me deixa indiferente, o seu nascimento abriu-me novas portas e fez-me compreender muitas coisas, nem sempre assumido da minha parte, mas reconheço que é uma pessoa importante da minha vida, a qual admiro e careço de um grande carinho, agradeço também à minha irmã Sofia. Para todos os meus restantes familiares, dirijo-lhes um sincero obrigado por me apoiarem nesta fase importante da vida, destacando os meus primos Rogério e Nata, óptimos humanos com personalidades inigualáveis e que sempre me apoiaram e deram forças para que eu acreditasse que fosse possível.

Realço uma referência para mim, um excelente profissional, com um contributo extremo para o desenvolvimento desta investigação, o meu orientador e Professor Doutor Célio Sousa. Enriquecendo-me como académico, transmitindo competência, congruência, rigor, postura, disponibilidade e bastante paciência, diluindo entraves e encaminhando-me pelos melhores trajetos. Sem ele não seria possível.

Por fim e não menos importantes, um especial obrigado a todos os meus amigos com quem partilho a vida e me fazem erguer nos maus momentos, confortando-me da melhor maneira possível, garantindo-me acesso a vivências de importância sublime.

Resumo

A evolução nos tempos modernos teve inúmeros impactos, como tal, a administração pública, sofreu severas mudanças. A academia começou a estudar este conceito, que engloba toda a gestão pública, destacando novas formas de gestão, novos conceitos implementados e criados (exemplo: New Public Management), novas necessidades concebidas e evoluções dos objetivos, de uma entidade organizacional pública. Sabe-se também que a motivação tem evoluído, muito devido às novas necessidades que as pessoas têm, bem como a carência de procurar novos estímulos para satisfazer e motivar as pessoas. Contudo, a academia não tem dado particular destaque sobre a motivação nos organismos públicos, sobretudo em Portugal, como tal, o foco desta investigação é contribuir com mais dados sobre estes conceitos, com o objetivo de compreender melhor a importância da motivação dos funcionários do ponto de vista da liderança, bem como as práticas motivacionais implementadas no ambiente organizacional.

No plano teórico realizou-se a caracterização da administração pública, contextualizando-a disciplinarmente e historicamente, através da elucidação de conceitos como a gestão pública, semelhanças e diferenças entre a gestão pública e privada, esclarecendo também concepções emergentes, que é o New Public Management, e uma revisão sumária de algumas correntes teóricas sobre a motivação.

A recolha de material empírico foi realizado ao recurso a entrevistas semiestruturadas, a nove Presidentes de Juntas de Freguesia do Concelho de Vila Nova de Gaia. Para tratamento dos dados recolhidos, recorreu-se à análise de conteúdo, método que possibilita uma interpretação dos significados que os sujeitos atribuem às suas ações e intenções, ao invés de uma generalização das características do objeto de estudo.

Da análise de resultados, verificou-se uma dificuldade assente na estruturação de equipas devido ao curto espaço temporal em exercícios de funções dos Presidentes. A motivação das equipas, é um elemento chave do sucesso, para o desempenho das Juntas de Freguesia, no ponto de vista dos Presidentes, contudo, os exercícios implementados não são realizados em todas as entidades. Sendo que os exercícios motivacionais implementados, embora extrínsecos aos funcionários e intrínsecos ao executivo, pouco têm a ver com questões financeiras, mas sim relacionados com boas condições de trabalho, formação e a não criação de distância hierárquica entre Presidente e funcionários.

Palavras-chave: Administração Pública, New Public Management, Motivação.

Abstract

The evolution of modern times has had numerous impacts, as such in public administration, which suffered several changes. The academy began studying this concept, which encompasses the entire public administration, highlighting the new management, new concepts implemented and created (example: New Public Management), designed new needs and developments of the goals of a public organizational entity. It is also known that motivation has evolved, largely due to new needs that people have, as well as the lack of seeking new stimuli to satisfy and motivate people. However, the academy has no particular emphasis on motivation in public organizations, especially in Portugal. The focus of this research is to contribute to more data basis about these concepts in order to better understand the importance of employee motivation point of view of leadership as well as the motivational practices implemented in the organization environment.

At the theoretical level it was done a characterization of the public administration, disciplinary and contextualizing it historically, through the elucidation of concepts such as public management, similarities and differences between public and private management, also clarifying emerging conceptions, such as New Public Management , and a brief review of some theoretical perspectives of motivation.

The collection of empirical material was accomplished by the use of semi-structured interviews, with nine Presidents of parish councils in the municipality of Vila Nova de Gaia. For processing the collected data, I resorted to the content analysis method which enables an interpretation of the meanings that individuals attach to their actions and intentions, rather than a generalization of the study object characteristics.

The analysis results, shows a difficulty based on structuring teams due to the short timeline in exercises functions of the Presidents. The teams motivations is a key element of success for the performance of the Parish Councils, in view of the Presidents, however, the exercises implemented are not performed on all entities. Since the implemented motivational exercises, although the extrinsic to the staff and intrinsic to the executive, have little to do with financial issues, but related to good working conditions, training and the creation of non-hierarchical distance between the President and staff.

Key Words: Public Administration, New Public Management, Motivation.

Índice

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
2.1 – Administração Pública: conceito e evolução histórica	2
2.2 – New Public Management	3
2.3 – Administração Pública em Portugal	7
2.4 – Gestão Pública e Gestão Privada: semelhanças e diferenças	8
2.4.1. <i>Semelhanças entre gestão pública e gestão privada</i>	8
2.4.2 – <i>Diferenças entre gestão pública e gestão privada</i>	9
Diferenças setor público vs setor privado	12
2.5 – Motivação	12
2.6 – Teorias sobre motivação	13
2.6.1 – <i>Teoria das Necessidades</i>	14
2.6.2 – <i>Teoria dos Dois Fatores</i>	14
2.6.3 – <i>Teoria da Existência</i>	14
2.6.4 – <i>Teoria da Expectativa</i>	15
2.6.5 – <i>Teoria da Equidade</i>	15
2.6.6 – <i>Teoria da fixação dos objetivos</i>	15
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	17
3.1 – Caracterização do método de investigação	17
3.2 – Instrumentos de recolha de dados	18
3.3 – Seleção e caracterização dos participantes	18
3.4. – Objetivos e questões de investigação	20
3.4.1 – <i>Questão de investigação inicial</i>	20
3.4.2 – <i>Objetivo da investigação</i>	20
3.4.3 – <i>Questões de investigação</i>	20
3.5 – Procedimentos	20
3.6 – Tratamento e análise de dados	21
CAPÍTULO IV – RESULTADOS	23
A – A importância da motivação das equipas no serviço prestado	23
A1 – <i>Existência de trabalho de equipa</i>	23
A2 – <i>Avaliação do trabalho de equipas</i>	25
A3 – <i>Importância em ter equipas motivadas</i>	27
B – Práticas motivacionais implementadas	29

<i>B1 – Formação/Conhecimento de práticas motivacionais</i>	29
<i>B2 – Exercícios motivacionais implementados</i>	30
<i>B3 – Quem é afetados por essas práticas</i>	32
C – Impacto das práticas no serviço prestado.....	33
<i>C1 – Mudança comportamental</i>	33
<i>C2 – Mudança na rentabilidade</i>	34
D – Entraves no processo motivacional	35
<i>D1 – Dificuldades em motivar</i>	35
E – Recursos usados para motivar se os tivessem	36
<i>E1 – Práticas implementadas se houvesse carta-branca</i>	36
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO E REFLEXÃO SOBRE OS RESULTADOS	39
A – Importância da motivação das equipas no serviço prestado.....	39
B - Práticas Motivacionais Implementadas	41
C – Impacto das práticas no serviço prestado.....	43
D – Entraves no processo motivacional	44
E – Recursos usados para motivar se os tivessem	44
CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO.....	46
BIBLIOGRAFIA	48
ANEXOS	50
Anexo 1 – Guião de Entrevista	50
Anexo 2 – Interesse do Contributo	51

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A administração pública é uma entidade organizacional que tem vindo evoluir progressivamente ao longo dos anos, tal como a motivação, que por sua vez, e devido à complexidade do conceito em si, tem vindo a ser estudada por várias pessoas para se poder perceber e clarificar bem este tema, devido à importância remetente no desenvolvimento pessoal e profissional.

A motivação na gestão pública é um tema que não tem merecido destaque na academia, e como tal, o desenvolvimento desta investigação vem colmatar esta lacuna. Os poucos estudos desenvolvidos sobre a motivação em organizações públicas, são produzidos maioritariamente em inglês, decorrentes de investigações nos Estados Unidos da América e de outros países estrangeiros. Existe pouca informação académica em português sobre este tema, sendo que do pouco que há, na sua maioria, os estudos foram desenvolvidos no Brasil. A motivação na gestão pública em Portugal não tem sido, supostamente, alvo de um interesse aprofundado por parte da comunidade científica, pelo que se verificou na realização desta investigação. Assim sendo, o foco desta dissertação, é compreender a importância que a motivação das equipas tem para as chefias e consequentes práticas motivacionais implementadas, clarificando o conceito de administração pública e respetiva evolução, tal como o seu desenvolvimento e novas formas de gestão, relacionadas com a gestão privada e verificadas no New Public Management, bem como uma reflexão narrativa sobre algumas teorias motivacionais, recorrendo à análise de Juntas de Freguesia, através de entrevistas dos respetivos Presidentes.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde a um enquadramento teórico dos temas, que se encontra dividido em duas partes, numa primeira fase abordam-se as perspetivas presentes na literatura sobre a administração pública e respetiva evolução, caracterizando a gestão pública e elucidando as diferenças e semelhanças com a gestão privada, na segunda fase, esclarece-se o conceito motivação e exemplificam-se algumas teorias motivacionais. Num segundo capítulo, encontra-se a componente metodológica, descrevendo-se o método e o processo utilizado neste estudo. No capítulo seguinte, apresentam-se os resultados obtidos resultantes das entrevistas, que posteriormente serão discutidos e reflexivos no capítulo quatro. Finalmente, o último capítulo, elucidam-se as conclusões da investigação.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo explora a evolução do conceito de Administração Pública e a sua evolução teórica no mundo ocidental e também em Portugal. A dissertação foca-se em organizações públicas, nos princípios e práticas que norteiam o seu funcionamento, identificando também as semelhanças e dissemelhanças entre a Gestão Pública e Privada. Por fim, apresenta-se as principais Teorias da Motivação, que servem de suporte teórico ao problema central de investigação formulado.

2.1 – Administração Pública: conceito e evolução histórica

Não existe nenhuma definição consensual sobre o que é a Administração Pública. Rosenbloom (1989) afirma que existem várias definições de administração pública, que contêm pontos de contacto, mas diferenças concetuais, como se poderá verificar seguidamente a partir da recolha deste autor:

- A parte da ação do governo, os meios pelos quais os objetivos e metas do governo são realizados;

- Administração pública como um campo está preocupado principalmente com os meios para implementar os valores políticos;

- Administração pública pode ser melhor identificada com o ramo executivo do governo;

- O processo de administração pública consiste nas ações envolvidas na realização da intenção ou desejo de um governo. É, portanto, a continuação do ativo "business" como parte do governo, preocupado com a realização do direito, como fez por organismos legislativos (ou outros agentes autoritários) e interpretada pelos tribunais, através dos processos de organização e gestão (Rosenbloom, 1989).

Outra ilação que se poderá retirar deste debate é que realmente não é possível objetivar o conceito de "Administração Pública". A administração pública significa coisas diferentes para diferentes autores e não apresenta um significado teórico comum ou consensual. No entanto, esta perspetiva tem um apelo limitado, porque o problema não é, certamente, não *haver* administração pública: não só se sabe que existe, como também se conhecem bem as suas contribuições ou deficiências. Assim, o facto de que não se poder definir e delimitar o *conteúdo* (o que faz) e o *processo* (como se faz) da administração pública, não se pode afirmar que o fenómeno é inexistente. Por exemplo, a preocupação

com a eficiência e a eficácia da burocracia pública verifica-se já há mais de vinte anos (Rosenbloom, 1989).

O administrador público é chamado a ser um gestor, decisor político e advogado constitucional. Ele ou ela estão presos entre a “espada e a parede” quando chamados a agir de uma forma que requerem a integração destes três perfis de competência que podem desafiar a integração bem-sucedida. Esta é uma razão para que os políticos e a sociedade em geral se tenham tornado tão críticos da burocracia. É praticamente impossível satisfazer frequentemente todas as necessidades administrativas, políticas e legais/constitucionais impostas aos órgãos públicos e gestores públicos (Rosenbloom, 1989).

No início do século XXI a função do Estado foi posta em causa, principalmente devido à globalização tendo como principais motores a mundialização da economia, desenvolvimento da TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) bem como a “revolução da comunicação” (Carapeto & Fonseca, 2005). Ou seja, devido à importância da eficiência dos serviços públicos a par da crise da teoria administrativa, proporciona uma crescente reorientação da gestão pública, tendendo esta a aproximar-se da gestão privada (Azevedo, 2007).

O crescimento da administração pública, destinada a garantir o bem-estar social provocou vários fenómenos de insuficiência, procurando o Estado prescindir da maioria das tarefas típicas do Estado Social (desintervenção) e dedicar-se a um número cada vez mais reduzido de tarefas, sendo maioritariamente atividades de gestão, de controlo e de incentivo (Carapeto & Fonseca, 2005). As administrações públicas evoluíram de sistemas hierárquicos para sistemas em rede, onde diferentes partes do governo mudam o seu comportamento burocrático e assumem responsabilidades de satisfação dos cidadãos, através do fomento de liderança, inovação e flexibilidade (OCDE, 2001). Assim sendo, numa evolução pragmática da reforma da administração pública, onde os governos também afirmam que para uma evolução significativa do país, é necessário uma gestão orientada por objetivos de serviço ao cidadão, com modelos flexíveis, liderança com responsabilidade e uma disposição de recursos humanos motivados e qualificados (Azevedo, 2007).

2.2 – New Public Management

O conceito New Public Management (NPM) surgiu nos finais da década de 80 do século XX, à luz de um novo ou até de uma renovação da importância da gestão e da

“engenharia da produção” na prestação de serviços públicos (Hood, 1995). Este desenvolvimento foi reivindicado como sendo parte de uma mudança mais ampla nas doutrinas públicas de prestações de contas e da respetiva administração pública ao mesmo tempo (Hood, 1995).

Para uma administração pública progressista existem duas variáveis dependentes de responsabilidade democrática, sendo estas a limitação da corrupção e o desperdício e incompetência verificadas num ambiente governamental (Hood, 1995). Este autor argumenta que os políticos usam o seu cargo público para se enriquecerem a si e aos seus amigos e familiares, originando que determinadas aquisições ao setor privado através dos serviços públicos sejam feitas de produtos de baixa qualidade a alto custo, prejudicando assim toda a eficiência e qualidade do serviço público. O termo NPM foi criado pois era necessário criar um rótulo genérico para várias mudanças no estilo de gestão pública (Hood, 1995).

Na mesma linha de pensamento do autor, ele refere que ainda há uma boa quantidade de sobreposições entre os diferentes relatos das implicações do NPM, ou seja, os temas que passam pela maioria dos relatos varia desde a mudança de ênfase da formulação de políticas para as competências de gestão, a partir de uma tensão sobre o processo a uma tensão na saída, a hierarquias de ordem mais competitiva para a prestação de serviços públicos, bem como a uniformização de remunerações variáveis de um serviço público e inclusive à estrutura variante das cláusulas contratuais (Hood, 1995). Vários críticos têm associado NPM com sete dimensões de mudança, que Hood (1995) descreve na tabela 1, onde se pode observar as doutrinas associadas a estas dimensões bem como as implicações deste conceito recente que é o NPM.

Tabela 1: Mudança de Paradigmas na Administração Pública

Doutrina (novo presente)	Justificação	Substitui (passado)	Significado Operacional	Algumas implicações possíveis
Separação dos setores	Cria unidades manuseáveis,	A crença da uniformização	Fim do serviço de emprego	Maior custo de unidades

públicos em unidades corporativas organizadas por produto	concentra a culpa; provisão de divisão e de produção para criar entradas a anti desperdícios	a do setor público para evitar mais voltas na prestação de contas	único; Transações normais de mercado; atribuição de orçamentos	centrais
Mais contratos baseados na oferta concorrencial, com mercados internos e contratos termo	Maior rivalidade como a chave para a redução de custos e melhores condições; Contratos como chave para explicarem os padrões de desempenho	Contratos específicos de emprego, vinculação de compra, fornecimento, produção, redução de custos de transação	não de força primária e secundária de trabalho do serviço público	Distinção da identificação de custos e compreender as estruturas de custos; para que os dados de custos se tornem comercialmente confidenciais e o comportamento cooperativo torna-se caro
Enfoque em estilos do setor privado das práticas de gestão	Necessidade de aplicar ferramentas comprovadas da gestão do setor privado	de Stresse na ética do Setor Público, ético salário fixo e regras de contratação, centralização da orientação do modelo empregador, estrutura de pessoal, empregos	Alterações do desequilíbrio duplo do serviço público de pagamento, de serviço de carreira, recompensam não monitorizadas "devido ao processo" dos	Normas de contabilidade do setor privado

		toda a vida		direitos dos empregados	
Maior enfoque disciplina legalidade uso de recursos	Necessidade de reduzir os custos diretos, elevar a disciplina de trabalho, fazer mais com menos	Orçamentos de base estável e normas de estabelecimento, padrões mínimos, vetos sindicais		Menos emprego primário, menos segurança no emprego, menos estilo produtor-amigável	Mais pressão sobre a linha de fundo
Mais ênfase visível “hands-on” da gestão topo	Responsabilização requer designação clara de responsabilidades não divisão do poder	Enfoque sobre as competências da polícia e regras, e não de gestão de ativos		Mais liberdade para gerir do poder discricionário	Menos restrições processuais gerais sobre manuseamento de contratos, dinheiro, staff; juntamente com uma maior utilização de dados financeiros para a prestação de contas de gestão
Padrões formais mensuráveis explícitos e medidas de desempenho e de sucesso	Responsabilidade significa objetivos claramente definidos; eficiência necessita olhar duramente para	Padrões e normas implícitas qualitativas		Fim da autogestão por profissionais	Indicadores de desempenho e de auditoria

	objetivos					
Maior ênfase nos controlos output	Necessidade maior sobre resultados	de enfoque os	Enfoque processo controle decisão	no Recursos e pagamentos por com base no desempenho		Afastamento da contabilidade detalhada para determinadas atividades, direcionando uma contabilidade mais ampla do centro de custo, pois pode envolver a indefinição de fundos para orar e para a atividade

Fonte: Hood (1995)

2.3 – Administração Pública em Portugal

A administração pública é o setor que oferece uma maior variedade de bens e serviços aos cidadãos, assim sendo deve preocupar-se fundamentalmente com questões relacionadas com a qualidade, sobretudo com o grau de satisfação dos seus clientes que por sua vez assumem um papel duplo, tanto de contribuintes como de beneficiários de todo o serviço público (Azevedo, 2007).

Nos últimos vinte anos a administração pública portuguesa foi alvo de profundas mudanças, por vezes de forma bastante abrupta. Assim sendo a administração pública portuguesa mantém uma postura de inovação e modernização administrativa baseada no gradualismo e na experimentação, objetivando para o futuro a reformulação de missões administrativas, uma maior dinamização de novos modelos estruturais, desintervir e envolver a sociedade em processos de mudança (Carapeto & Fonseca, 2005).

Azevedo (2007) ainda afirma que toda a Administração Pública, por via de todos os seus intervenientes (desde utentes, munícipes e pacientes, entre outros), deve acompanhar o serviço de qualidade com o objetivo de proporcionar a todos os clientes os melhores serviços ou seja, um serviço mais adequado ao cliente.

2.4 – Gestão Pública e Gestão Privada: semelhanças e diferenças

As maiorias dos estudos sobre as diferenças entre o setor público e privado não foram responsáveis por diferentes orientações dos estudos de organizações. Organizações do setor público foram representados principalmente por agências governamentais sem fins lucrativos que tiveram ou um serviço social ou uma orientação regulamentar, os privados eram sem fins lucrativos e uma orientadas para o mercado "firmas", "preocupações de fabricação" ou "empresas privadas" (Lachman, 1985). A gestão pública tal como a gestão privada possuem o mesmo tronco comum mas constituem modelos diferentes de gestão (Azevedo, 2007).

2.4.1. Semelhanças entre gestão pública e gestão privada

Existem várias características semelhantes entre os dois tipos de gestão, pública e privada, onde se destacam estas sete variáveis: planeamento, organização, *staffing*, *directing*, *cordenating*, *reporting* e orçamento (Allison, 1979).

O carácter e a importância relativa das várias funções organizacionais diferem de um momento para outro na história de qualquer organização, mesmo sendo um ambiente organizacional público ou privado, pois um gestor tem como principal função integrar todos estes elementos de modo a alcançar resultados (Allison, 1979). Podemos assim afirmar que para Allison (1979) existe um padrão de gestão geral, independentemente do setor (público ou privado) em que se exerce essa função, e como tal é relevante realçar este modelo de gestão que se apresenta de seguida criado pelo autor referido anteriormente.

Tabela 2: Funções Gerais da Gestão

Estratégia

1. Estabelecer objetivos para a organização (com base em previsões do ambiente externo e as capacidades da organização).
-

-
2. Delinear um plano operacional simples para atingir esses objetivos.
-

Gerir Componentes Internos

3. Organizar. Ao organizar o gestor estabelece uma estrutura (atribui unidades e cargos com autoridade, bem como responsabilidades) e procedimentos para coordenar a atividade e tomar medidas.
4. Directing personnel e sistema de gestão de pessoal. A capacidade da organização é personificada principalmente nos seus membros e as suas competências e conhecimentos, os recrutadores do sistema de gestão de pessoas, selecionam, socializam, treinam/melhoram, gerem recompensas, punem, e despedem o capital humano da organização, o que constitui a capacidade da organização de agir para atingir seus objetivos e para responder às direções específicas da gestão.
5. Controlar o desempenho. Vários sistemas de gestão de informação - Incluindo os orçamentos operacionais e de capital, contas, relatórios e sistemas estatísticos, avaliações de desempenho e avaliação do produto - ajudar a administração na tomada de decisões e na medição do progresso em relação aos objetivos.

Gerir Público Externo

6. Lidar com as unidades "externas" da organização com alguma ou até a mesma autoridade comum: a maioria dos gerentes-chefe têm de lidar com os gerentes-chefe de outras unidades dentro da organização - quer acima, paralelamente ou abaixo - para alcançar os objetivos do seu departamento.
7. Lidar com organizações independentes: agência de outros ramos ou níveis de governo, grupos de interesse e empresas privadas que podem afetar diretamente a capacidade da organização para atingir os seus objetivos.
8. Lidar com a imprensa e o público cuja ação ou aprovação ou concordância é necessária.

Fonte: Allisson (1979)

2.4.2 – Diferenças entre gestão pública e gestão privada

Admite-se que há diferenças entre gestão pública e gestão privada. Em geral, a gestão pública não se encontra tão exposta ao mercado, que conseqüentemente não sofre

da pressão de reduzir custos e aumentar eficiência, sofrendo sim de restrições legais e regulamentares para a sua atuação (Azevedo, 2007). Sofre também com as influências políticas dos partidos e de grupos da oposição, requerendo uma especial atenção de todos os cidadãos (Azevedo, 2007).

Os gestores públicos tendem a ter horizontes temporais relativamente curtos, ditados por necessidades e calendários políticos, enquanto os gestores privados usufruem de mais tempo, orientando-se melhor para a evolução do mercado, inovação tecnológica e respetivo investimento (Allison, 1979). Neste sentido os gestores públicos usufruem de menor tempo de gestão devido aos mandatos públicos, tendo esta gestão uma média temporal de 18 meses, enquanto os privados não. Outra diferença verificada entre estes dois tipos de gestão é a relação entre a própria organização e o seu meio envolvente, pois a gestão pública tem implicação direta com relações de poder, onde todas as decisões administrativas têm um impacto soberbo e estão constantemente sujeitas ao controlo e fiscalização por parte da opinião pública (Azevedo, 2007) e a as próprias tomadas de decisão são por vezes antecipadas pela imprensa, devido à constante presença da mesma (Allison, 1979).

Por contraste com o que sucede com a gestão pública, um elemento extremamente reconhecido da gestão privada é a responsabilidade para treinar um sucessor ou respetivos candidatos possíveis, já na gestão pública, a promoção de um sucessor é percebido como algo perigoso (Allison, 1979). O mesmo acontece com as medições de desempenho, onde existem poucas ou quase nenhuma normas de medição na gestão pública (Allison, 1979).

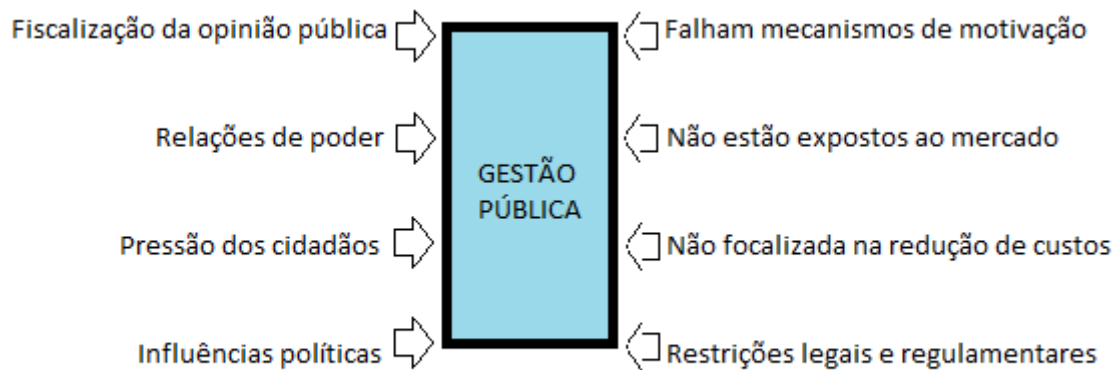
Na administração pública estão inseridos o pessoal de alto nível, onde há um número elevado de supervisores, que torna difícil o trabalho da função pública, onde existem regulamentos que dificultam o recrutamento, transferência ou despedimento devido aos interesses preferenciais e respetivos objetivos dos políticos; em contrapartida os gestores privados possuem uma maior latitude de decisões mesmo numa gestão de subordinados (Allison, 1979).

Basicamente Allison (1979) assume que existem subelementos diferenciadores entre os dois tipos de gestão, a pública e a privada. Em primeiro lugar o elemento temporal, onde um gestor público traça objetivos no máximo para quatro anos, pois é o prazo do seu mandato político e como tal distingue-se do gestor privado que delinea objetivos a dez anos sensivelmente, pois é quando podem surgir posteriormente problemas extraordinários; em

segundo lugar o elemento de tomada de decisão, onde num gestor privado embora com mais liberdade depende apenas do conselho administrativo e no caso do gestor público por vezes nem é o próprio gestor a decidir mas sim o superior hierárquico, neste caso o seu chefe político. De seguida existe o sistema de carreira, que numa administração privada por vezes é escolhido internamente e com inúmeros critérios de escolha, já na gestão pública isso não se tenta a verificar, pois cargos de gestão importantes são escolhidos em funções de escolhas políticas e por vezes com critérios duvidosos. A comunicação social é também um fator importante, pois na gestão privada o executivo é que fala para a imprensa e é ele quem decide os meios para o fazer bem como os momentos para o fazer, em contrapartida com a administração pública, que mesmo sem vontade própria por vezes é quase que obrigado a fazer um comunicado e dar explicações, e existe também uma relação de interesses, onde por vezes a imprensa necessita do gestor público para assumir declarações e por vezes o gestor necessita da comunicação social para desenvolver novos negócios, entre outras coisas. Como quinto elemento observamos a avaliação de desempenho, que varia entre os dois setores administrativos. Por fim a implementação é outro elemento relevante de diferença administrativa, pois num ambiente privado, é o chefe da empresa que define mais do que uma estratégia e uma linha política, é ele que também o encarregado de observar as consequências destas ações, já no âmbito público um presidente apenas traça a estratégia e deixa encarregar de departamentos governamentais, por vezes, avaliar as consequências da(s) estratégia(s), não havendo portanto uma monitorização credível. (Allison, 1979). Por fim, uma referência extremamente importante para o desenvolvimento desta dissertação, é uma diferença nos padrões organizacionais, especialmente na multiplicidade e complexidade dos objetivos e nas relações de autoridade (Azevedo, 2007). Os gestores públicos não possuem liberdade total de atuação sobre os colaboradores (funcionários públicos) e não podem aplicar incentivos e outros mecanismos de motivação a que as gestões privadas recorrem frequentemente (Azevedo, 2007).

Resumidamente Azevedo (2007) propõe um modelo que visa resumir e elucidar acerca das diferenças entre os dois setores:

Diferenças setor público vs setor privado



Fonte: Azevedo (2007)

2.5 – Motivação

A palavra motivação tem origem da palavra latina *movere*, que significa mover. A definição deste conceito varia consoante cada autor, pois existe uma grande controvérsia, de tal forma que esta definição pode ser caracterizada por atitudes e comportamentos intrínsecos bem como respostas a incentivos extrínsecos (Gomes & Quelhas, 2003), como tal verifica-se que não existe uma definição universal sobre o conceito motivação.

Contudo, Bergamini (1997, pág. 24) define motivação como sendo “um aspeto intrínseco aos colaboradores, ninguém pode motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se lhe dá”. Já Solomon (2008) defende que a motivação está relacionada com etapas que caracterizam e explicam os diferentes comportamentos das pessoas no seu quotidiano. A motivação pode também ser caracterizada por tudo o que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou tudo aquilo que origina um determinado comportamento, podendo esta reação ser consequente de um estímulo interno ou externo (Tadin et al, 2005).

Lawler (2011) afirma que é fundamental perceber que o dever da organização não é de motivar os colaboradores, pois seria algo pouco possível, e parte-se do pressuposto que a motivação advém de forma interna. Contudo a organização tem a possibilidade e o dever de proporcionar um ambiente motivador, onde os funcionários encontrem razões e motivos de satisfazer as suas necessidades. Pois, como afirmou Bergamini (1990), existem pessoas que afirmam que temos a capacidade e por vezes o dever de motivar outras pessoas mas também há quem defenda que isso é uma tarefa impossível, e toda a motivação advém da

mente da própria pessoa, demonstrando bem as diferentes formas de pensar sobre este conceito.

Basicamente o conceito motivação é utilizado para descrever todos os fatores externos e internos que influenciam o comportamento humano (Sancho et al., 2013). Assim sendo e explicando a motivação através de tais fatores, podemos afirmar que este conceito vai desde um simples condicionamento (caracterizado por fatores externos) até ao oposto (fatores internos, expresso através do instinto pessoal) (Gomes & Quelhas, 2003).

Existem portanto, inúmeras crenças e teorias relativas à motivação e à forma como elas atuam num indivíduo, tornando este conceito algo polémico e um pouco problemático no contexto organizacional (Fraga, 2011). Apesar destas discrepâncias, Bergamini (1997) defende que tais teorias não servem para problematizar ainda mais este conceito mas sim para a contribuição de uma visão mais abrangente sobre o mesmo devido à complexidade que define.

2.6 – Teorias sobre motivação

Existem várias teorias sobre a motivação, propostas por diferentes autores que, desta forma, veiculam os seus pontos de vista (Vries, 1993). Ainda na ótica deste autor, as seis principais teorias de motivação, estão assinaladas a seguir na tabela 3.

Tabela 3: Teorias motivacionais

CLASSES	TEMAS
Conteúdo	Teoria das necessidades (McClelland)
	Teoria dois fatores (Herzberg)
	Teoria da existência (Alderfer)
Processo	Teoria das expetativas (Vroom)
	Teoria da equidade (Homans & Adams)
Resultado	Teoria dos objetivos (Locke)

Adaptado de Vries (1993)

2.6.1 – Teoria das Necessidades

A teoria das necessidades socialmente adquirida, concebida por McClelland, caracteriza a motivação através de três necessidades básicas (McClelland, 1997): a primeira, a necessidade de realização, evidencia-se a capacidade de exceder a nobreza dos paradigmas, ou seja, a vontade em sermos melhor do que os outros ou mais inovador; a segunda, a necessidade de poder, pretende evidenciar competências de um maior, caracterizadas mais pela capacidade em ser mais influente do que eficiente. Finalmente a necessidade de afiliação, expressa pela bondade e carisma da pessoa em ser socialmente amiga de todos os seus colegas (Oliveira et al., 2009).

2.6.2 – Teoria dos Dois Fatores

Esta teoria foi criada por Frederick Herzberg, e como o próprio nome indica está caracterizada por dois fatores, os higiênicos e os motivacionais, os quais devem ser analisados de forma independente os respetivos efeitos diferenciados (Oliveira et al., 2009). Em primeiro lugar temos os fatores higiênicos, os quais estão relacionados externamente ao ambiente organizacional ou seja, estão relativamente próximos das pessoas no qual ela ainda pode interferir, tais como o relacionamento com os seus superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salariais (sendo estes suscetíveis de insatisfação e desmotivação quando não correspondidos com o idealizado do funcionário), e em segundo lugar as necessidades motivacionais, sendo estas intrínsecas ao trabalho e que originam a satisfação pessoal através do cumprimento pessoal, onde exige um autodesenvolvimento, como por exemplo o reconhecimento e possibilidade de carreira, responsabilidade e realização (Fraga, 2011).

2.6.3 – Teoria da Existência

Por fim realço a teoria da existência, relacionamento e crescimento (ERG), proposta por Alderfer, sendo um aperfeiçoamento da teoria de Maslow, adaptando as necessidades, diminuindo a severidade das graduações, onde existe uma sequência mais lógica das mesmas, onde na necessidade de existência se englobam as necessidades fisiológicas e de segurança, as necessidades de relacionamento, relativamente à importância do relacionamento pessoal e por fim as necessidades de crescimento, incorporando as

necessidades de autorealização e autoestima, sendo que quando uma necessidade deixa de ser estimulante, passa-se para uma mais acima na escala hierárquica (Bergamini, 1997).

2.6.4 – Teoria da Expectativa

Relativamente à teoria da Expectativa de Victor Vroom (1997), a motivação é considerada como algo que deve ser resultante dos resultados esperados e das expectativas definidas anteriormente. Esta teoria serve de auxílio à percepção do porquê de vários colaboradores não se sentirem motivados no seu local de trabalho e só fazerem os mínimos possíveis para continuarem a ser empregues, não garantindo a sua eficiência máxima. Robbins (2002) sugere que os funcionários nesta situação, só se sentem motivados a realizar um esforço acima do habitual quando existe uma avaliação de desempenho em curso, cujo bom rendimento é recompensado através de benefícios, tais como incentivos financeiros ou promoções, onde todas estas recompensas estão alinhadas com as suas metas pessoais.

2.6.5 – Teoria da Equidade

Relativamente à teoria da Equidade de Adams, claramente existe um sintoma de comparação, onde cada colaborador compara tudo o que lhe é recompensado com o que foi atribuído aos outros (Oliveira et al., 2009). Ou seja, cada pessoa procura um tratamento justo, caracterizada pelos teóricos como a busca da equidade (Bergamini, 1997).

Assim sendo, os funcionários realizam uma comparação entre o seu trabalho, desde outputs (esforço, competência, etc.) a inputs (remunerações, reconhecimento), e o trabalho dos outros. E quando é verificada uma desigualdade, é criada uma tensão de equidade (Bergamini, 1997).

Resumidamente, Bergamini (1997) afirma que os colaboradores que contribuem mais para uma organização esperam receber mais. O mesmo autor afirma que esta teoria é toda ela baseada na comparação, existindo sempre um ponto de referência para que esta comparação seja realizada!

2.6.6 – Teoria da fixação dos objetivos

Esta teoria afirma que as pessoas se esforçam em função dos seus objetivos, obrigando-os a traçar metas, conduzindo os pensamentos duma pessoa para uma finalidade concreta (Cavalcanti, 2005). Estas metas devem ter elementos que possam provocar mais

níveis de motivação ou seja, devem ser credíveis, de modo a que as pessoas não entrem em conflito internamente/psicologicamente com os seus valores pessoais. O estabelecimento de metas com outros trabalhadores credibiliza ainda mais a sua aceitação, criando um maior compromisso. Porém, embora realísticas, as metas devem ser desafiadoras, onde a especificidade entre elas seja uma característica de relevo, e se possível quantificáveis e mensuráveis. Assim sendo, definir concretamente o que se ambiciona de um funcionário, tende a ser mais produtivo do que pedir-lhe diretamente o seu máximo (Cavalcanti, 2005).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1 – Caracterização do método de investigação

A metodologia adotada nesta dissertação é a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é definida por muitos autores de forma diferente, com conceitos diferenciados e terminologias distintas para as várias etapas que inclui (Mozzato & Grzybovski, 2011). Bardin (2006) define esta metodologia como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e concretos, descritivos do conteúdo das mensagens, sendo esta uma análise com o intuito de aferir o conhecimento relativo às conclusões de produção, recorrendo a indicadores que podem ser qualitativos ou não. Assim sendo pode-se afirmar que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise da comunicação, com o intuito de diluir as incertezas das mensagens e enriquecer a leitura a leitura dos dados recolhidos (Mozzato & Grzybovski, 2011). Ou seja, a utilização desta técnica visa conseguir compreender de uma forma mais explícita a mensagem transmitida.

Existem inúmeras maneiras de documentar os dados recolhidos, sobretudo material textual (exemplo: notas de campo, fichas de documentação, transcrições, diários de pesquisa). No entanto os dados podem ser também documentados sob a forma de áudio, fotos ou filmes inclusive, pois todas as formas de recolha de dados têm uma importância grande no processo de pesquisa, possibilitando assim uma análise mais aprofundada e credível (Flick, 2009).

Para Bardin (2006), existem três fases nesta metodologia: 1- pré-análise, 2- exploração do material, 3- tratamento de dados, ilações e interpretações. A primeira fase é caracterizada pela organização do material com o objetivo de torna-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais, estando esta fase dividida por quatro etapas: a leitura flutuante, a escolha dos documentos, formulação das hipóteses e objetivos e por fim a indicação dos índices e elaboração dos indicadores. Numa fase seguinte vem a exploração do material, que se baseia na definição de categorias e a identificação de unidades de registo. Esta é uma fase de extrema relevância no estudo, pois vai possibilitar ou não, a riqueza das interpretações e ilações. Assim sendo a codificação, a classificação e a categorização ainda são muito básicas nesta fase (Bardin, 2006). A última fase respeita o tratamento de resultados, ilações e interpretações. Nesta etapa final, destinada ao tratamento dos resultados, verifica-se uma condensação e destaque das informações para

análise, resultando em distintas interpretações, concluindo-se com um momento intuitivo e uma análise reflexiva e crítica (Bardin, 2006).

3.2 – Instrumentos de recolha de dados

Inicialmente, a realização da revisão da literatura foi complementada por artigos científicos e livros sobre administração pública, New Public Management, administração pública em Portugal, diferenças e semelhanças entre gestão pública e gestão privada, motivação e teorias motivacionais. Posteriormente, para a realização da investigação empírica, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, com o recurso à gravação áudio.

3.3 – Seleção e caracterização dos participantes

Para a realização das entrevistas (Anexo 1), solicitou-se a participação dos quinze presidentes de Juntas de Freguesia e Uniões de Junta do Concelho de Vila Nova de Gaia, independentemente da sua antiguidade na função. Aos participantes foi enviada uma carta de apresentação com os objetivos do projeto e qual o interesse do seu contributo (Anexo 2). As entrevistas foram realizadas a apenas nove presidentes, dado que os demais não demonstraram disponibilidade para participar no estudo. As Juntas de Freguesia aqui representadas são: Arcozelo, Canidelo, Canelas, Madalena, Oliveira do Douro e São Félix da Marinha, e as Uniões de Junta de Freguesia são: Mafamude e Vilar de Paraíso, Sandim, Olival, Lever e Crestuma, Santa Marinha e Afurada.

Tabela 4 – Quadro Global do Perfil dos Participantes

Participante	Idade	Profissão	Regime de Excludibilidade	Funcionários	Executivo	Partido	Mandato/Tempo	População	Habilitações Literárias
1	40	Advogado	Não	24	5	PSD	10 meses	13500	Licenciatura
2	37	Sócio Gerente Papelaria	Sim	9	NR	PS	10 meses	13500	NR
3	66	Reformada (Assistente Social)		NR		PS	NR		Licenciatura
4	67	Reformado	Regime de meio tempo	14	5	Independente	4 anos e 10 meses	Desconhecido	NR
5	38	Gestor	Não	24	7	PS	10 meses	52400	NR
6	43	Professores	Não	19	5	PS	4 anos e 10 meses	23268	Licenciatura
7					NR				
8					NR				
9	56	Industrial de mármore	Sim	13	5	PS	10 meses	14000	4ª Classe

3.4. – Objetivos e questões de investigação

3.4.1 – Questão de investigação inicial

Qual a importância da motivação de equipas para as chefias em organismos públicos de administração local?

3.4.2 – Objetivo da investigação

O objetivo desta dissertação é compreender qual a importância que a motivação de recursos humanos assume para gestores de organismos públicos e que estratégias motivacionais estes desenvolvem num contexto progressivamente adverso.

3.4.3 – Questões de investigação

As questões desenvolvidas para compreensão dos objectivos da investigação, são:

1. Qual a importância da motivação das equipas na qualidade do serviço prestado pela junta de freguesia?
2. Quais são as políticas e as práticas motivacionais desenvolvidas e implementadas na junta de freguesia?
3. Qual o impacto percebido destas práticas na qualidade do serviço prestado?
4. Quais as principais dificuldades no processo motivacional?
5. Quais as práticas motivacionais consideradas mais ajustadas à natureza do trabalho prestado pelas juntas de freguesia?

3.5 – Procedimentos

Foi inicialmente enviado um e-mail para estabelecer contato e formalizar o pedido. Posteriormente realizou-se um contato telefónico em diferentes momentos. As entrevistas realizaram-se entre agosto e setembro de 2014. As entrevistas tiveram lugar em cada Junta de Freguesia, com uma duração entre sete a quarenta minutos. Cada entrevista foi realizada com dez questões, de acordo com as cinco questões de investigação do estudo.

As questões iniciais do guião de entrevista convidavam os participantes a responder sobre o trabalho de equipa. Este grupo inicial de perguntas visava a compreensão da importância em ter uma equipa motivada do ponto de vista da sua liderança, bem como se efetivamente havia um trabalho de equipa e se a realização destas tarefas em equipa são avaliadas. Posteriormente, o segundo grupo de questões focava-se sobre o conhecimento e

implementação de práticas motivacionais, focando-se no conhecimento de exercícios motivacionais dos próprios presidentes, à aplicação de práticas motivacionais e a quem se dirigiam estes exercícios. Finalmente o guião de entrevista continha duas questões sobre práticas motivacionais, sendo que uma era destinada a conhecer os entraves que os presidentes sentiam ao tentar motivar a sua equipa, e outra onde se pretendia saber, caso possuíssem ‘carta-branca’, a forma como motivariam a sua equipa.

Todas as entrevistas foram gravadas através de um telemóvel, com autorização dos participantes, sendo posteriormente transcritas na sua íntegra e sujeitas a validação pelos participantes.

3.6 – Tratamento e análise de dados

Após a realização das entrevistas prosseguiu-se com a transcrição das mesmas, procedendo-se à análise de conteúdo, identificando e codificando em categorias e subcategorias os temas principais da entrevista. Esta análise é uma técnica que não só identifica e codifica, mas também implica o questionamento do investigador em função do objetivo que se pretende estudar, recorrendo a conceitos teórico-analíticos, que articulados possibilitam a criação de regras conclusivas (Guerra, 2006). Esta análise conclusiva permite criar categorias e subcategorias de análise adequadas às entrevistas realizadas, que se pode verificar de seguida.

Tabela 5 – Tabela de categorização

Questões de Investigação	Questões do Guião de Entrevista	Categorias	Subcategorias
1	1, 2 e 3	A – Importância da motivação das equipas no serviço prestado	A1 Existência de trabalho de equipa
			A2 Avaliação do trabalho de equipas
			A3 Importância em ter equipas motivadas
			B1 Formação/Conhecimento

		B – Práticas		de práticas motivacionais
2	4, 5 e 6	Motivacionais Implementadas	B2	Exercícios motivacionais implementados
			B3	Quem são afetados por essas práticas
3	7 e 8	C – Impacto das práticas no serviço prestado	C1	Mudança comportamental
			C2	Mudança na rentabilidade
4	9	Entraves no processo motivacional	D	Dificuldades em motivar
5	10	Recursos usados para motivar se os tivesse	E	Práticas mais ajustadas se houvesse carta branca

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

Através da realização das entrevistas aos nove participantes neste estudo (Presidentes de Junta de Freguesia) que refletiram sobre as suas experiências enquanto líderes de equipas e, por isso, responsáveis pela motivação dos seus colaboradores. Os resultados abaixo apresentados refletem as suas práticas, opiniões ou perspectivas. Todas as categorias e subcategorias apresentadas seguem a mesma ordem de apresentação da tabela mencionada acima, na tabela 4.

A transcrição das entrevistas permitiu identificar e clarificar o significado que os participantes atribuem às suas ações, escolhas ou opiniões. A análise empírica realizada resulta das da análise das entrevistas realizadas. Os excertos das entrevistas servem para consubstanciar e ilustrar análise de resultados.

A – A importância da motivação das equipas no serviço prestado

Nesta análise de resultados inicial (A), sistematiza-se a percepção dos participantes quanto à realização de tarefas em equipa, ao modo como se processa a respetiva avaliação do trabalho realizado, e ainda a relevância de ter uma equipa motivada na qualidade das tarefas.

A1 – Existência de trabalho de equipa

Sobre a existência de trabalho em equipa, constata-se que independentemente da dimensão populacional da freguesia, todos os Presidentes possuem os mesmos recursos, isto é, o mesmo orçamento, o mesmo número limite de funcionários e o mesmo género de instalações. Por vezes, no caso das Uniões de Junta de Freguesia, torna-se mais difícil coordenar tantos trabalhadores por força da complexidade das tarefas, e da necessidade de maior rentabilização de recursos humanos. O défice de recursos humanos e o curto espaço de tempo em funções parece dificultar a estruturação de equipas. Contudo observa-se em alguns casos a presença do próprio Presidente na realização de tarefas, e em algumas Juntas de Freguesia, a sua participação no desempenho das mesmas. O trabalho de equipas realizado é distinto a dois níveis, num primeiro ponto existe o trabalho do executivo, caracterizado pela direcção, planificação e coordenação de funcionários, posteriormente existe um trabalho colectivo ou não, dos funcionários, que executa as tarefas dirigidas pelos seus superiores, que podem ser membros do executivo ou não. Portanto, quando é

necessário organizar um evento ou cumprir uma determinada tarefa, por norma o Presidente comunica com o executivo que por sua vez reúne o seu pelouro para realizar as tarefas, mas por vezes é o próprio Presidente que distribui funções, não há por isso um responsável definido, há sim uma palavra de maior autoridade caso seja necessário que corresponde ao Presidente obviamente. O acompanhamento tanto é realizado pelo Presidente como pelo executivo. Apenas um Presidente afirma preocupar-se com a reunião de funcionários específicos para determinadas tarefas, com o intuito de rentabilizar recursos. A tarefa de planificação, coordenação e acompanhamento dos trabalhos dos funcionários, com a consequente preocupação na rentabilização dos recursos, é feita em simultâneo com a sua execução. Resumidamente, o Presidente é a pessoa com maior autoridade, que gere o executivo que por sua vez, lidera um pelouro. Cada Presidente caracteriza o trabalho de equipa, como sendo a realização de tarefas por várias pessoas. Assim sendo, verifica-se a existência de grupos de trabalhos, pois os presidentes mencionam que no executivo cada membro tem um pelouro a seu cargo, onde o presidente apenas coordena, em contrapartida há uma diferenciação entre executivo, administração e operários. Portanto existe um trabalho mais coletivo do que um trabalho em equipa.

(P1) – [...] os trabalhos que executamos na Junta estão **estruturados por equipas** [...] a seção administrativa tem uma liderança que é o secretário [...] uma equipa destinada à construção civil **composta por três pessoas**, que é administrada pelo nosso vogal [...] depois temos uma equipa de jardins, limpeza e sanidade pública [...]

(P2) – O trabalho de equipa **acontece todos os dias** [...] quando penso que estou a chamar à atenção sobre alguma coisa ou para resolverem algum problema, o problema já está resolvido [...] falam muito entre eles e evitam chatear-me o menos possível [...]

(P3) – [...] o executivo que são sete pessoas, tem uma orgânica não só relativa às funções que a lei confere, como sejam funções da secretaria, do tesoureiro e de outros vogais [...] cada membro do executivo tem **um pelouro a seu cargo** [...]

(P4) – [...] trabalho de equipa, com **divisão de tarefas**, sendo o **Presidente o moderador e o coordenador** da equipa de trabalho [...] existem **dois tipos de equipa** a trabalhar, uma equipa profissional que compões a organização mandato após mandato, e depois o executivo [...]

(P5) – [...] esta Junta tem as **mesmas competências e os mesmo recursos** que uma Junta que gere vinte e um mil habitantes [...] a Junta tem sete elementos [...] candidatamo-nos ao instituto de emprego para colmatar todas as lacunas de áreas funcionais que tínhamos [...] a Junta tem sete elementos [...] um técnico superior, vinte e quatro funcionários [...] festa popular, temos de fazer isso em **coordenação com os nossos funcionários** [...] nós **dirigimos, decidimos**, damos as instruções **coordenamos** mas trabalhamos em **grande proximidade** com os nossos funcionários [...]

(P6) – [trabalho de equipa a **dois níveis** [...] um, mais estruturante, mais da parte política, **executiva** da Junta, que **coordena, planifica** [...] uma segunda que são os **funcionários da autarquia** [...] tentativa de **rentabilizar recursos**, pensar em função da equipa [...]

(P7) – Há diversos [...] trabalho de rua organizado por duas a três pessoas e trabalho de secretaria [...] agora que são quatro freguesias é difícil responder com alguma clareza [...] estamos há quase um ano, não funciona como queremos [...] nós executivo, **cada um tem o seu pelouro**, eu **sou o supervisor** de todos [...] temos **algumas equipas criadas** [...]

(P8) – [...] **défi ce de recursos humanos** [...] brigada de rua que exerce funções [...] gabinete de consulta jurídica que serve a Junta de Freguesia, o Presidente e o executivo [...] temos funcionários administrativos, auxiliares e operários [...]

(P9) – [...] trabalhos de **equipa entre colegas do executivo**, noventa por cento dos trabalhos são em reuniões [...] trabalho de equipa, onde sou **eu que os coordeno** [...] obras para efetuar, trabalho que funciona em equipa, eu vou acompanhando com o encarregado [...]

A2 – Avaliação do trabalho de equipas

Apenas metade dos Presidentes inquiridos refere a obrigatoriedade legal de avaliar os seus funcionários. Apenas um se refere ao sistema (SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública), pelo que nem todos estão informados quanto a esta obrigação, embora todos afirmam avaliar o desempenho dos funcionários. Por outras palavras, a maioria efetua uma avaliação aos seus funcionários, embora metade a realize de forma meramente intuitiva e não através de uma ferramenta própria visando objetivos e resultados concretos. A avaliação referida por lei é caracterizada pela avaliação das competências e pela definição de objetivos. Neste âmbito destaca-se a inexistência de uma avaliação formal ao executivo. Um dos participantes afirma, aliás, que não está sujeito a nenhuma avaliação, e quem avalia o seu trabalho é a população. Portanto, os presidentes de

Junta de freguesia avaliam as competências e o desempenho dos seus funcionários para constituir a sua eficácia, embora uns com uma ferramenta específica e outros apenas intuitivamente. À luz do quadro de escassez de recursos vigente, eles são, ou sentem-se apenas avaliados quanto aos resultados finais, razão pela qual a otimização dos recursos não parece constituir uma das suas preocupações centrais.

O termo avaliação quando mencionado pelos inquiridos é referente apenas e só aos funcionários da autarquia, ou seja, todos aqueles que trabalham na Junta de Freguesia independentemente dos mandatos dos Presidentes ao longo da vida, pois são eles os únicos a serem avaliados pelo seu desempenho, competências e outras características definidas pelo avaliador (quando usada a ferramenta obrigatória por lei). Destaca-se também a disponibilização dos seus funcionários autoavaliarem, por parte de um Presidente. Já o Executivo, composto por pessoas políticas, não estão sujeitos a qualquer avaliação pelo Presidente, e se houver uma avaliação, é feita pela comunidade. Portanto a avaliação quando realizada, é feita apenas aos funcionários, em alguns casos através da ferramenta obrigatória por lei, e o executivo não se disciplina por uma ferramenta avaliativa, mas sim por um julgamento pela população da Junta de Freguesia.

(P1) – [...] **avaliação empírica** que fazemos, nas reuniões do executivo que temos semanalmente e onde vamos avaliando o trabalho que é executando no terreno [...] **avaliação de desempenho imposta por lei**, fazemos isso todos os anos [...]

(P2) – Faço a **avaliação diária** normal [...] existe uma **avaliação, obrigatório por lei**.

(P3) – [...] a Junta de Freguesia que eu encontrei, já tinha em marcha um processo de certificação do seu funcionamento, quer em termos de qualificação dos recursos humanos, quer em termos da qualificação das respostas [...] a Junta de Freguesia tem um certificado emitido todos os anos [...] uma **avaliação com dois atores**, um interno ao processo de certificação, e um externo ao processo de certificação e que certificam a Junta em todas as competências. Portanto, na formação do pessoal, na formação contínua do pessoal [...]

(P4) – [...] dois tipos de equipa a trabalhar na Junta de Freguesia, uma equipa profissional que carece de análise, avaliação e ponderação na forma que executam as suas tarefas, e esta sim tem de ser avaliada [...] o executivo é avaliado pelos madalenses [...] não existe um elemento concreto de avaliação [...] **não estamos sujeitos a uma avaliação específica** [...]

(P5) – [...] eu **verifico antes, durante e depois**, todas as obras [...] eu próprio faço essa avaliação [...]

(P6) – [...] há um **sistema (SIADAP)** de avaliação de desempenho dos funcionários da organização pública [...] nós **somos obrigados a avaliar** os funcionários [...] os funcionários são avaliados mediante dois itens genéricos: um, a parte da **avaliação das competências** [...] outra parte, da **definição de objetivos** [...]

(P7) – [...] avalia de uma maneira muito simples. Nós temos 10 pessoas num determinado trabalho, mas as nossas necessidades, os nossos compromissos são de tal ordem que temos por vezes até não ser tão agradáveis com eles, insistir mais para que eles acelerem mais aquele trabalho para a gente conseguir atingir alguns objetivos [...] **avaliamos, insistindo com eles**, para andarem mais rápido [...] há essa avaliação, mas não andamos atrás deste pessoal [...]

(P8) – [...] há um **partido legal que efetua a avaliação** dos funcionários [...] a brigada de rua nem se quer tinha um mapa com as divisões de tarefas que executa e são muitas ao longo da semana, e agora já estão, e isso é um método para depois o responsável pela equipa, poder fazer no final do ano [...] os funcionários têm hipótese de fazer a **autoavaliação** e depois o responsável de cada área fará a avaliação [...]

(P9) – [...] com os colegas de executivo, fazemos uma avaliação porque é importante [...] **vamos várias vezes ao local** depois do trabalho estar realizado para ver, funciona nessas bases [...]

A3 – Importância em ter equipas motivadas

Para os Presidentes de Juntas parece ser fundamental ter uma equipa motivada. Todos os participantes mantêm esta posição, sugerindo também que a existência de uma equipa motivada proporciona um melhor serviço à comunidade. A análise dos dados permitiu compreender também que, na ótica dos participantes, equipas motivadas superam mais facilmente as dificuldades, atingem objetivos propostos e tendem a ser objeto de um número menor de reclamações. Tal relevância merece uma preocupação de dois participantes (P2 e P8) para proporcionar os meios necessários para que isso aconteça. Contudo, analisando um caso específico (P3), constata-se uma diferença entre o poder do executivo (politicamente comprometido), dos restantes funcionários da autarquia. Cada um destes grupos apresenta motivações diferentes e o seu trabalho é avaliado de forma distinta

e separada. O executivo autárquico parece apresentar motivações de ordem político-partidárias, diferentes das dos demais funcionários.

Existe portanto uma tomada de consciência para a necessidade e a importância em ter uma equipa motivada, pois nessa linha de trabalho, a proatividade é a força para o sucesso e para o cumprimento dos objetivos propostos.

(P1) – É **fundamental** [...] serviço público tem de ser de qualidade e excelência [...] motivação é essencial para que no dia-a-dia possamos **dar respostas com competência** [...] têm de estar minimamente motivados, porque **senão naturalmente temos reclamações** [...]

(P2) – É **crucial** [...] se o funcionário vier para aqui **desmotivado o trabalho não será feito da melhor forma** [...] tentamos criar aqui um ambiente em que a satisfação dos funcionários não perca essa motivação [...] não sobrecarregar horas de trabalho [...]

(P3) – [...] eu não vejo **como é possível não ter as pessoas todas motivadas** [...] do ponto de vista **político** só é possível trabalhar se tivermos motivados [...] a **motivação dos trabalhadores, é um patamar**, são trabalhadores [...] metade é o grupo de trabalhadores dos funcionários autárquicos e a outra **metade** é um grupo de **gente muito motivada** [...]

(P4) - [...] é **determinante** [...] equipa motivada **atinge muito mais rapidamente os objetivos** [...]

(P5) – É **fundamental** [...] ter um grupo de trabalho motivado **supera muitas dificuldades** [...]

(P6) – é **muito importante** ter uma equipa motivada, mas é muito difícil motivar uma equipa [...] muita da motivação passa pelo aspeto financeiro [...]

(P7) - [...] é **muito importante** [...] não temos de estar atrás de ninguém para fazer o seu trabalho, tal como as reclamações, e isso é o espelho da freguesia.

(P8) – É **fundamental** [...] é o aspeto mais importante para que as coisas corram bem e que trabalhem em equipa [...] haver uma excelente relação entre quem lidera os processos e quem executa [...] peça fundamental no exercício do poder e **prestar um bom serviço às pessoas**.

(P9) – É **importante** claramente [...] **facilita sempre mais** e conseguimos ter uns pareceres mais favoráveis [...]

B – Práticas motivacionais implementadas

Nesta segunda fase da análise (B), elabora-se uma percepção dos inquiridos mais próxima do conceito motivação, mais concretamente, é exemplificado o conhecimento dos Presidentes quanto a este tema, bem como os métodos motivacionais praticados junto dos seus funcionários, e quem são as pessoas afetadas por essas práticas.

B1 – Formação/Conhecimento de práticas motivacionais

De entre um total de nove participantes, apenas dois assumiram ter tido formação quanto a práticas motivacionais. Contudo, quatro dos restantes participantes assumiram ter conhecimento dessas práticas, obtido através de das suas experiências profissionais. O desenvolvimento pessoal e profissional nas suas experiências de vida, permitiu-lhes entender fatores que possam motivar os seus funcionários e quando isso não acontece há o exemplo de um participante, que vai lendo na internet sobre este tema. Referiram-se ações concretas, como a rotatividade na liderança das equipas, a proximidade com funcionários, e a disponibilização de formação aos seus funcionários, o que revela que independentemente de possuírem ou não formação, a experiência pessoal permite-lhes entender fatores chave de caráter motivador. Dois participantes afirmam que não possuem qualquer tipo de formação ou conhecimento. Portanto, constata-se a existência de alguma preocupação e conhecimento sobre motivação de equipas, independentemente do background profissional dos Presidente de Junta de Freguesia, mas não de forma absoluta e sim, apenas numa maioria dos participantes, revelando que a motivação é um conceito que não está bem explícito em todos os Presidentes das Juntas de Freguesia.

(P1) - [...] alguma rotatividade na liderança das equipas, para criar motivação [...] ligação de proximidade com os trabalhadores [...] não criar hábitos, criando sim vícios de maior dinâmica [...]

(P2) - [...] **não** [...] vou **lendo na internet** [...] sei que há palestras, mas nunca fui a uma, nem estou muito dentro dessa temática [...]

(P3) - [...] eu **fiz muita formação em motivação** [...] tive um ciclo onde a motivação de mim para o outro e dos outros para mim era muito sistémica [...]

(P4) - [...] não posso dizer que não tive formação, porque **tive formação** nesse aspeto [...] como condutor de equipas de trabalho [...] alguns cursos de formação nesse sentido de liderança [...]

(P5) - [...] não, **não tenho formação** [...]

(P6) - [...] as práticas motivacionais divergem muito das áreas em que nós estamos [...] nós não temos aqui sessões motivacionais [...]

(P7) - [...] eu **tenho alguns conhecimentos** [...] não sou especialista [...]

(P8) - [...] julgo que **sim** [...] formação aos funcionários [...] possibilitar-lhes como lidar com novas tecnologias [...]

(P9) - [...] tenho uma **vaga ideia** que os trabalhos devem ser realizados naquela fração de dias [...] numa base de **conhecimentos pessoais**, de experiências pessoais [...]

B2 – Exercícios motivacionais implementados

Embora nem todos os inquiridos tenham tido formação sobre motivação de equipas, a maioria parece reconhecer a sua importância para o atingimento dos objetivos e para a prestação de um bom serviço à comunidade. Constatou-se, porém, que dois dos participantes – Presidentes das Juntas de Freguesia (P3) e (P4) – não desenvolvem quaisquer práticas motivacionais junto dos seus funcionários. Um dos participantes (P3) argumenta que não só não é psicóloga dos seus funcionários, como também não é da sua competência criar e manter uma equipa motivada. Destaca-se também, o inquirido (P4) que assume não realizar qualquer prática motivacional no exercício da sua função como Presidente.

Nos restantes casos, e usando exemplos referidos nas respostas à questão anterior, constata-se que os participantes têm um cuidado especial quanto à motivação das suas equipas, tentando diluir as distâncias hierárquicas entre poder (executivo) e funcionários, e cumprindo a tabela de pagamentos e de horas extras, pois afirmam ser todas estas práticas, sinónimo de uma boa fonte motivacional. No geral os participantes argumentam igualmente que o simples diálogo com as equipas, ou a saudação da manhã, constituem igualmente boas práticas motivacionais. Os participantes alertaram igualmente para as diferenças existentes entre motivação ao nível do executivo municipal e a motivação dos funcionários da Junta de Freguesia.

Utilizando as palavras do inquirido (P6), existe uma diferença entre motivação do executivo e motivação do funcionário, são exercícios diferentes, que se vem a comprovar o mesmo em outros dois casos, em (P3) e em (P4), pois por um lado existe a motivação política relacionada com o executivo da Junta de Freguesia, onde os exercícios das suas funções carecem de uma motivação influenciada pelos valores políticos e pelo objetivo de

fazerem cumprirem as suas promessas com a comunidade antes de terem sido eleitos, por outro lado temos as motivações dos funcionários, que além de permanecerem na Junta de Freguesia mandato após mandato independentemente dos Presidentes, não carecem de influências políticas, mas sim de características de um trabalhador comum da função pública, mais concretamente com questões monetárias ou de melhor formação das suas competências enquanto trabalhadores.

Não existe portanto uma prática motivacional comum entre os participantes, talvez por causa da falta de formação ou das diferentes experiências profissionais, ou até mesmo das situações adversas e opostas entre cada Junta de Freguesia, cada elemento exercita as suas práticas de forma pessoal, realizando exercícios diferentes. O pagamento de horas extras, a interação com os funcionários, a não criação de uma distância hierárquica entre liderança e trabalhador, o reconhecimento de um bom trabalho, a formação profissional, e o próprio diálogo, são as práticas motivacionais executadas pelos Presidentes para com os seus funcionários. Apenas um participante (P6), distinguiu e referiu uma prática dirigida ao executivo, motivando-os através de alertas para a necessidade de combater dificuldades. Não existem referências a métodos motivacionais relacionados com o fator monetário. Em todas as questões analisadas não houve nenhuma referência a métodos e padrões motivacionais concretos, todos os exercícios realizados e mencionados acontecem aleatoriamente e de forma espontânea, pois nenhum inquirido mencionou o planeamento de tais práticas motivacionais.

(P1) - [...] **pagamento horas extras** que vá compensar o trabalho executado pelos melhores funcionários, um aumento salarial, uns convívios anuais [...]

(P2) - [...] **interação com eles**, estar sempre presente, dar uma palavra quando o funcionário está a trabalhar [...] **não fazer criar aquela distância hierárquica** [...]

(P3) - [...] eu **não trabalho com os meus funcionários os níveis motivacionais** [...] não sou chefe deles, não sou psicóloga deles [...] eu promovo que as pessoas procurem atividades em todos os espaços que há de formação [...]

(P4) - [...] é tudo muito empírico, muito intuitivo [...] todos os métodos que se aplicam nas pessoas, é tentar fazer-lhes perceber que atingindo determinados objetivos que lhes propomos é importante para a comunidade que estamos a servir [...] **não temos aqui instituído nenhuma formação**, nenhuma práticas [...]

(P5) - [...] agradecer sempre quando uma ação é bem executada [...] dou os **parabéns aos funcionários**, agradeço-lhes publicamente [...]

(P6) - [...] temos também dois aspetos diferentes [...] um a ver com o **executivo, alertar para a necessidade de combater** contra certo tipo de problema e/ou atividade [...] depois outro com o **peçoal** [...] a motivação na secretaria pode passar pela **formação** [...] não passa apenas pelo dinheiro, mas, **questões simbólicas** [...] quando alguém precisa ir ao médico ou à escola e eu não descontar no final do mês [...]

(P7) - [...] **cumprimentar** toda a gente [...] nunca chamar à atenção em público [...] trabalho de **proximidade** é um trabalho de motivação [...]

(P8) - [...] **reconhecer-lhes o mérito** [...] **pagamento** de horas extraordinárias [...] compensá-las através da remuneração [...] a equidade é fundamental, um trabalhador operário tem a mesma importância que um membro do executivo.

(P9) - [...] conversar com eles [...] tentar sempre o **diálogo** [...]

B3 – Quem é afetados por essas práticas

Paralelamente às práticas motivacionais realizadas nas Juntas de Freguesia pelos Presidentes das mesmas, eles referem que todas são as pessoas afetadas por estas ações, ou seja, independentemente de o executivo e do grupo de funcionários padecerem de motivações distintas em algumas Juntas de Freguesia, quando realizados exercícios motivacionais, todos são influenciados e atingidos por tais atos. Importa referir que no caso de (P3), embora a Presidente não realize exercícios motivacionais, quando alguma prática motivacional ocorre num ambiente organizacional, todas as pessoas são afetadas por isso. Há portanto uma igualdade e semelhança entre todos os participantes, relativamente às práticas motivacionais, pois todos os elementos das Juntas de Freguesia são afetados pelos exercícios motivacionais quando realizados.

(P1) – [...] é tudo, **são todos os funcionários** [...] indiretamente ou diretamente [...]

(P2) – O **executivo, o administrativo e o pessoal público**.

(P3) – **São todos**, são todos [...]

(P4) - [...] **quer os profissionais, quer os políticos** [...]

(P5) - [...] **desde o poder político, até aos funcionários e colaboradores de todas as áreas** [...]

(P6) – **São todas as pessoas** ligadas à Junta.

(P7) – [...] **nunca aconteceu** [...]

(P8) – **Todas as pessoas** são afetadas por isso [...]

(P9) – **São todos afetados** [...]

C – Impacto das práticas no serviço prestado

Relativamente a este terceiro momento de análise (C), é explicado o resultado que as práticas motivacionais realizadas nas Juntas de Freguesia pelos Presidentes das mesmas têm, tanto num ponto de vista comportamental bem como a um nível de eficiência, ou seja, é exemplificado as consequências dos exercícios motivacionais realizados e vistos no tópico anterior (B).

C1 – Mudança comportamental

Por consequente das ações tomadas com o propósito de estimular a motivação dos funcionários, os inquiridos afirmam perceberem uma mudança comportamental positiva. Esta manifesta-se pelo bem-estar psicológico dos funcionários, com dinâmicas refletidas através de comportamentos mais alegres, uma maior vontade de trabalhar, resultando numa maior eficiência, ou seja, um melhor atendimento, superação de dificuldades e um serviço prestado de melhor qualidade. No entanto, um dos participantes alertou para o fato de, não obstante não recorrer a quaisquer práticas motivacionais, que não constata qualquer desmotivação, atribuindo isso, porém, a medo. Por outras palavras, a falta de práticas motivacionais não se traduz automaticamente em desmotivação, mas sim num medo que os funcionários sentem em perderem o seu emprego, fruto também da onda negativa que a administração pública vive atualmente. Convém salientar também, que no caso da Junta de Freguesia (P9), as práticas motivacionais exercitadas pelo Presidente não surtem qualquer efeito comportamental, segundo as palavras do próprio Presidente. Existe também uma tomada de consciência do Presidente (P6), que estas práticas não têm uma causa-efeito imediata, mas sim progressiva ao longo do tempo e como tal não é possível assumir uma resposta concreta sobre os resultados das práticas motivacionais.

(P1) – Sim [...] os momentos de convívio são sempre precedidos de alturas de **grande alegria**, digamos de **interesse** [...]

(P2) - [...] **atendimento ao público melhorou** [...] houve exatamente essa tomada de consciência [...]

(P3) – [...] a reação é outra, a **dinâmica é outra**, mesmo o carinho por parte deles é outro e a motivação idem.

(P4) – Não verifico uma desmotivação, mas sim um **medo** [...] um medo que as pessoas têm em perder o seu posto e trabalho [...]

(P5) - [...] quando estão motivados, **dão mais do que aquilo que nós estaríamos à espera** e conseguem **superar pequenas dificuldades** [...]

(P6) – Eu acho que **não é uma relação causa-efeito imediata** [...] há um clima de **cumplicidade** [...]

(P7) - [...] **agradeceram** pela mudança [...]

(P8) - [...] **melhor atendimento** [...] o **serviço** que os nossos funcionários prestam é **bem melhor** [...]

(P9) – Não, até á data de hoje não. **Não tenho notado qualquer coisa de nada** [...]

C2 – Mudança na rentabilidade

De uma forma geral, os participantes constataam a existente de uma maior rentabilidade, traduzido não só através de um aumento na rapidez e quantidade de intervenções, mas também na melhoria do serviço prestado. Contudo, dois Presidentes, (P6) e (P8), apesar de sentirem um aumento produtivo consideram que, não sendo uma causa-efeito imediata, só mais daqui a algum tempo conseguem fazer uma análise a este nível, pois iniciaram funções há apenas dez meses (à data das entrevistas) e consideram demasiado prematuro ara que haja uma resposta concreta relativa aos padrões rentáveis da Junta de Freguesia. Mesmo assim, no caso da Junta de Freguesia (P9), o inquirido afirma não notar qualquer tipo de diferença, demonstrando que por vezes toma partido das tarefas e realiza-as ele mesmo ainda antes de alguém ter a possibilidade de realizá-las, devido à autoconsciência que ele assume em realizar tarefas de forma mais rápida. Seguindo a mesma linha de pensamento, o Presidente (P4) assume que existe uma tendência em produzir menos devido ao medo sentido e mencionado anteriormente, contudo a rentabilidade continua estagnada.

(P1) – [...] **Sim**, vê-se claramente isso.

(P2) - [...] quando quero que um trabalho seja realizado de forma mais rápida eu estou lá a motivar [...] notando-se perfeitamente a **rapidez no seu trabalho** [...]

(P3) – (não foi respondido)

(P4) - [...] tendência em **produzir menos** [...] em termos de **rentabilidade continua igual** [...]

(P5) – **Sim**, sem dúvida.

(P6) - [...] **não se reflete logo de um momento para o outro** [...] isso se reflete de uma forma positiva no futuro.

(P7) - [...] **acho que sim** [...] resultados positivos.

(P8) – **Nós ainda não tivemos possibilidade de fazer essa observação** tendo em conta que iniciamos funções há dez meses [...] é notório que **há mais rentabilidade**, as coisas funcionam melhor [...] o **serviço prestado é de melhor qualidade e quantidade** [...]

(P9) – **Não** [...] quando se está a pensar em fazer eu já estou a fazer [...]

D – Entraves no processo motivacional

Numa penúltima fase (D), é sistematizado as principais dificuldades que os inquiridos atravessam no momento de exercitar práticas motivacionais aos seus funcionários.

D1 – Dificuldades em motivar

Contrário ao que seria de esperar, três inquiridos afirmam não possuir qualquer tipo de entrave quando tentam motivar os funcionários da Junta de Freguesia. Porém, todos os outros reconhecem que a implementação de práticas motivacionais carece de algumas dificuldades, senão bastantes até, reconhecendo que as dificuldades financeiras são o principal entrave, reflexo do que se passa no governo central, impossibilitando de aumentar salários, pagar mais horas extras que o permitido ou até mesmo premiar os colaboradores com um bónus monetário. A fraca formação de alguns funcionários é um entrave também mencionado, tal como o fim de contrato e impossibilidade de renovação, num dos casos, de colaboradores contratados pelo instituto de emprego. A falta de vontade em reconhecerem que determinadas ações são realizadas com um bom propósito, foi destacada por três participantes, que assume em sentirem dificuldades quando certas pessoas não querem ser ajudadas. Mas, principalmente a questão remuneratória, é o principal entrave que os Presidentes mencionaram.

(P1) - [...] as **pessoas** às vezes são **remetentes à mudança** [...] mas **não tenho tido problema** [...] não temos **elasticidade financeira** [...]

(P2) - [...] os **entraves no serviço público são quase totais** [...] estamos completamente asfixiados [...] o que nós queiramos fazer não conseguimos devido a estes entraves e essa burocracia que vem do governo central [...] quer em **termos financeiros quer em termos de dias de descanso** [...]

(P3) – Eu **não posso dizer que sinto aqui qualquer entrave** [...] funcionalismo mais desqualificado [...]

(P4) - [...] as **pessoas não verem as motivações** [...] as motivações requerem um objetivo [...] eles não são motivados para atingir algo positivo, mas são motivados para não perderem aquilo que têm [...]

(P5) - [...] as **questões remuneratórias e possibilidade de pagar horas extras** acima de um determinado nível ou o **fim à vista da colaboração das pessoas** que estão aqui através do instituto de emprego [...]

(P6) - [...] **questões financeiras** [...] **aumentar o vencimento e/ou atribuir um prémio** adequado ao rendimento do mesmo [...] há outros fatores motivacionais onde vão surgindo pequenos entraves.

(P7) – nós **tentamos ajudar uma pessoa e essa pessoa não quer ser ajudada**, não há hipótese [...] **não temos tido esse problema**.

(P8) - [...] ganham mal, **não vencem justamente** [...] **défice de formação** [...]

(P9) - [...] **não tive qualquer entrave** [...] sou uma pessoa que está aberta ao diálogo com todos [...]

E – Recursos usados para motivar se os tivessem

Por último (E), é analisada a liberdade dos inquiridos para motivar, caso possuíssem carta-branca e todos os recursos possíveis a seu dispor para motivarem os seus funcionários. É percebida a ideia e o padrão motivacional mais correto, dos Presidentes, para elevar os níveis motivacionais de cada funcionário.

E1 – Práticas implementadas se houvesse carta-branca

Com a dificuldade económica que o país atravessa atualmente, todos os serviços públicos são afetados por isso, como tal isso verifica-se nas Juntas de Freguesia estudadas. Existem dois Presidentes que afirmam ter carta-branca, (P3) e (P9), como tal sentem que não

existem restrições quando pretendem motivar. Mas, todos os outros inquiridos afirmam que não possuem carta-branca, mas têm ideias claras do que fariam para estimular as pessoas caso tivessem todos os recursos disponíveis para tal. Como é de esperar a questão financeira é um aspeto que tem destaque nos discursos analisados, pois na sua maioria afirmam que aumentar salários, pagar horas extras ou a atribuição de prémios, seria uma medida a aplicar na motivação de funcionários. Contudo não se contêm apenas por aspetos financeiros e reconhecem que existem outros fatores motivacionais, tal como um acompanhamento mais personalizado e contínuo, bem como a estruturação mais pessoal sobre métodos motivacionais, através da criação de uma estrutura mais profissional propícia para estas práticas, acompanhamento por um psicólogo, bem como a disponibilização de meios para a se formarem a níveis que não são qualificados, até à alteração de uma lei relacionada com os contratos de inserção de emprego, que impedem de renovar com as pessoas que estão pelo centro de emprego, a trabalharem nas Juntas de Freguesia. Ou seja, há uma tomada de consciência que a questão financeira não é a única fonte motivadora, talvez a mais relevante, mas não a única e, como tal, implementariam várias práticas motivacionais para que os padrões motivacionais dos seus colaboradores e funcionários aumentassem.

(P1) - [...] **monotorização mais diária entre a relação entre motivação e tarefas** [...] **avaliação mais contínua** [...] dado que estou muito centrado na atividade administrativa, tenho pouca disponibilidade para um acompanhamento quotidiano e fazer essa monotorização [...]

(P2) - [...] uma **estrutura mais profissional** [...] **acompanhamento por um psicólogo** [...]

(P3) - [...] Eu **tenho carta-branca** para motivar [...] junto dos governos, estimularia outro tipo de interação política entre o poder central e o poder local [...]

(P4) - [...] traçaria objetivos muito concretos e **premiaria ou penalizaria pelo seu atingir os objetivos** de acordo com a capacidade de cada um, obrigações de cada um, da formação de cada um e do comportamento de cada um [...]

(P5) - [...] **pagava as horas extras que fazem**, mas que não recebem [...] **alterar uma medida que o governo implementou** a partir de um de janeiro deste ano, que tem a ver com os contratos de emprego de inserção [...]

(P6) - [...] **definir claramente objetivos**, depois **premiar pessoas** [...] teria a ver com uma **questão financeira** [...]

(P7) - [...] **compensá-los no ordenado** [...]

(P8) - [...] **aumentava-lhes o salário**, proporcionava-lhes **formação** e apostaria nas políticas de bom relacionamento, boa conduta, ensinamentos continuados através de uma aproximação entre liderança e o trabalhador [...]

(P9) - [...] eu **tenho carta-branca** [...] para motivar é fácil, quando há um trabalho tento dialogar com eles [...]

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO E REFLEXÃO SOBRE OS RESULTADOS

Através da realização de entrevistas a Presidentes de Juntas de Freguesia, foi possível recolher informações relevantes e necessárias para a investigação e respetivos objetivos. Enquanto líderes de organismos públicos, as suas experiências e perspetivas relacionadas com a motivação de equipas revelaram-se fundamentais para compreender a sua importância e as suas práticas. Os participantes, com percursos e experiências pessoais e profissionais diferentes, representam uma diversidade de posicionamentos quanto a este tema, que importa agora discutir. De forma a clarificar a discussão sobre os resultados, este capítulo está dividido em cinco categorias de acordo com a tabela XXX (tabela de categorização).

A – Importância da motivação das equipas no serviço prestado

Constata-se uma grande dificuldade dos participantes na gestão de todos os recursos disponíveis. A atividade das juntas de freguesia complexificou-se nos últimos anos. Por força da decisão política de criação das Uniões de Junta de Freguesia e das fortes restrições à dotação orçamentais destas, que se deparam agora com o mesmo número limite de funcionários, o mesmo orçamento de base, para uma população e área territorial maiores. A perceção de justiça desequilibrou-se, corrompendo o sucesso esperado no cumprimento de objetivos delineados de cada mandato político de cada Presidente. Os gestores públicos possuem horizontes temporais relativamente curtos, e assim sendo não estão necessariamente orientados para uma evolução mais sustentável (Allison, 1979). O facto de estarem em exercício há apenas 10 meses, depois das eleições autárquicas de 29 de setembro de 2013, dificultou a criação de uma estruturação coesa em torno de equipas de trabalho. Constata-se, porém, alguma sintonia entre a sua atividade e os princípios e práticas do NPM (New Public Management), dada a preocupação evidenciada quanto à necessidade de rentabilização dos recursos, à qualidade do serviço prestado, ao desejo de modernização da gestão pública, com ligeiras mudanças estratégicas.

Não se verificou a existência de um padrão quanto às práticas de liderança das equipas de trabalho, pois em algumas Juntas de Freguesia é o executivo quem lidera o grupo de funcionários, e noutras é o próprio Presidente diretamente. Nos casos em que o executivo é responsável pelas equipas de trabalho, o Presidente apresenta-se como um moderador e coordenador dos demais. Em alguns casos, os gestores públicos, apenas traçam a estratégia, deixando encarregar as tarefas específicas aos departamentos

especializados (Allison, 1979). Azevedo (2007) afirma que a administração pública deve acompanhar o serviço de qualidade com o objetivo de proporcionar a todos os clientes os melhores serviços ou seja, um serviço mais adequado ao cliente, tal como observado na análise realizada. Também se verifica uma descentralização do poder, através da liberdade que os executivos possuem em executarem as tarefas como desejam e comunicarem o desempenho aos seus superiores, verificando-se assim uma semelhança para com a gestão privada e característica do NPM, ou seja, existe uma desintervenção caracterizada por Allison (1979), onde o poder está mais dividido pelos cargos hierárquicos, tal como a respetiva hierarquia que está mais horizontal. Como Hood (1995) refere, a gestão pública tende a ser semelhante à gestão privada através da liberdade que membros da organização têm em desempenharem as suas funções e que se verifica nesta investigação. Contudo não existe ainda um trabalho coeso de equipa, mas sim um trabalho coletivo.

As semelhanças da gestão pública com a gestão privada são diversas, mas muitas têm vindo a ter lugar, consequência do NPM (Allison, 1979). Nesta investigação constatou-se que apenas metade dos participantes mencionaram o sistema público de avaliação de desempenho e de objetivos dos recursos humanos (SIADAP) da Junta de Freguesia. Constata-se assim um insuficiente conhecimento da lei, ou então uma atitude deliberada de incumprimento desta. Este tipo de ferramentas visa ajudar a administração na tomada de decisões e na medição do progresso em relação aos objetivos definidos (Allison, 1979). Contudo, os restantes participantes assumem que avaliam os seus funcionários, mas de forma intuitiva, o que se traduz num método pouco eficiente na avaliação dos recursos humanos. Ainda assim, constatou-se que um Presidente assumiu a inexistência de uma avaliação formal ao executivo, argumentando que quem avalia o desempenho do executivo é a população, o que recorda a perspetiva que um gestor público está constantemente sujeito a uma avaliação e fiscalização por parte da opinião pública (Azevedo, 2007). Assim sendo, há uma diferença na avaliação dos seus subordinados por parte do Presidente, pois o executivo é sujeito a pouca ou nenhuma avaliação, do ponto de vista formal, enquanto os funcionários são avaliados, tal como na gestão privada (Allison, 1979). Portanto, ainda que haja uma preocupação em rentabilizar recursos, a manifestamente inadequada avaliação de recursos humanos realizada nas Juntas de Freguesia, dificulta o conhecimento quanto à eficácia e eficiência dos funcionários e respetivos objetivos. O conceito e prática da avaliação de desempenho está conotado apenas com os funcionários, distorcendo os objetivos desta

ferramenta, não se cumprindo formalmente o propósito deste método, assumindo assim que existem poucas ferramentas de medição de desempenho, existindo poucas ou quase nenhuma (Allison, 1979).

A importância em ter uma equipa motivada é destacada pelos inquiridos, reconhecendo as vantagens que isso proporciona. Os próprios governos afirmam que para uma evolução significativa do país, é necessário uma gestão orientada por objetivos de serviço ao cidadão, com modelos flexíveis, liderança com responsabilidade e uma disposição de recursos humanos motivados e qualificados (Azevedo, 2007). Os participantes defendem que possuindo uma equipa motivada, as dificuldades são superadas de forma mais rápida e eficiente. Um dos Presidentes assume inclusive que quando pretende que uma tarefa seja realizada mais rápida, motiva o melhor possível a sua equipa, pois reconhece que o trabalho é assim realizado como desejado. Existe esta tomada de consciência em garantir uma equipa motivada. Contudo constatam-se motivações diferentes entre executivo e funcionários. Enquanto para os dirigentes, a motivação apresenta contornos político-partidários, para os funcionários requer outras componentes motivadoras. E é nessa linha de pensamento que a maioria dos participantes encara a motivação das equipas como sendo fundamental, tal como Lawler (2011) que afirma, que a organização tem a possibilidade e o dever de proporcionar um ambiente motivador, onde os funcionários encontrem razões e motivos de satisfazer as suas necessidades. Resumidamente os participantes destacam a importância em ter uma equipa motivada como chave de sucesso em diversas situações e tarefas.

B - Práticas Motivacionais Implementadas

No que concerne a implementação de práticas motivacionais, os participantes não se encontram todos ao mesmo nível. De um total de nove participantes, apenas dois assumiram possuir ter formação e conhecimento de práticas motivacionais, enquanto outros quatro simplesmente apresentam algum conhecimento destes exercícios motivacionais resultantes das suas experiências pessoais e profissionais. Com a experiência acumulada, estes seis participantes desenvolveram um conhecimento prático sobre motivação no exercício das suas funções, compreendendo assim que a motivação pode ser caracterizada por atitudes e comportamentos intrínsecos bem como respostas a incentivos extrínsecos (Gomes & Quelhas, 2003). Contudo os restantes participantes não possuem qualquer formação ou conhecimento relativo a este conceito. Portanto, verifica-se que

independentemente a possuírem ou não formação, de forma geral, a experiência pessoal possibilita-lhes o entendimento dos fatores motivacionais.

Embora subsista o reconhecimento da importância em ter uma equipa motivada, dois participantes assumiram que não desenvolvem qualquer prática motivacional, sendo que um dos participantes assumiu não ser da sua competência motivar os seus funcionários. Esta perspetiva apresenta correspondência com algumas das diferenças assinaladas entre a gestão pública e gestão privada, onde falham mecanismos de motivação na administração pública (Azevedo 2007). Em contrapartida todos os restantes participantes procuram implementar exercícios motivacionais, através de gestão de recompensas (Allison 1979), e pagamentos com base no desempenho (Hood, 1995). Mas não são apenas estas as práticas motivacionais implementadas. A diminuição do fosso entre o executivo e os funcionários, ou a igualdade entre executivo e funcionários, é apresentada como uma preocupação e um exercício constante. Esta preocupação por uma maior equidade tem correspondência com a teoria da equidade, onde cada pessoa procura um tratamento justo, caracterizada pela busca da equidade (Bergamini, 1997). A tentativa de cumprir as tabelas salariais, o pagamento das horas extras e a distribuição de prémios é outro método motivacional utilizado pelos participantes, assemelhando-se a uma teoria motivacional dos dois fatores, definida como uma motivação higiénica (Oliveira et al., 2009) ou té mesmo à teoria das necessidades. Mesmo assim, verifica-se uma diferença entre a motivação do executivo e a do funcionário. A motivação do executivo tende a relevar aspetos intrínsecos, ou seja, necessidades de autorealização e autoestima (Bergamini, 1997). Três Presidentes afirmam que a motivação do executivo tem de vir da satisfação pessoal, caracterizada por valores políticos. Na ótica dos participantes, as motivações dos funcionários advêm sobretudo de questões financeiras, caracterizadas por tudo o que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma (Tadin et al.,2005). De forma geral, os participantes consideram que um diálogo, convívio ou simplesmente um cumprimento matinal são igualmente boas práticas motivacionais.

Resumidamente, nesta investigação não se identificaram métodos e ferramentas concretas de motivação, apenas ideias meramente intuitivas que se vão aplicando quando possíveis ou necessárias. Na administração pública, os gestores públicos não possuem liberdade total de atuação sobre os colaboradores (funcionários públicos) e não podem aplicar incentivos e outros mecanismos de motivação a que a gestão privada recorre

frequentemente (Azevedo, 2007). Não há portanto um planeamento e acompanhamento na realização destes exercícios motivacionais, mas sim uma necessidade de fazer mais com menos (Hood, 1995). Embora as práticas motivacionais não sejam exercidas por todos os Presidentes, os mesmos admitem que aquelas são de aplicação universal. Ou seja, quando se realizam exercícios motivacionais, estas dirigem-se a todos os funcionários.

C – Impacto das práticas no serviço prestado

A motivação pode ser caracterizada por tudo o que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou tudo aquilo que origina um determinado comportamento (Tadin et al, 2005). Os participantes afirmam perceberem uma mudança comportamental positiva nos seus funcionários. Esta mudança comportamental é manifestada através de comportamentos mais alegres, tal como uma vontade maior em trabalhar, sendo isto sinónimo de uma necessidade de afiliação, expressa pela bondade e carisma da pessoa em ser socialmente amiga de todos os seus colegas (Oliveira et al., 2009). Além de um maior desenvolvimento pessoal o que permite, por exemplo, a melhoria da qualidade de atendimento ao público, superaram-se mais dificuldades. Destaca-se aqui o testemunho de um participante cuja indisponibilidade para adotar intervenções motivadoras tendia, na sua ótica, a gerar mais medo que desmotivação, o que remete para um estilo retrógrado de administração verificada outrora em Portugal (Azevedo, 2007). Uma situação interessante verificada é a indiferença comportamental após a realização de exercícios motivacionais por um participante, que afirma não verificar qualquer diferença. Um outro participante assume não obter uma resposta concreta a esta questão comportamental, pois defende que estas práticas não têm uma causa efeito imediato, e como tal ainda não consegue dispor de uma resposta elucidativa.

Relativamente a padrões de rentabilidade, os participantes assumem um aumento positivo, não apenas na rapidez e quantidade das tarefas realizadas mas também na melhoria do serviço prestado, o que tem eco no primado do cliente da nova Administração pública em Portugal (Azevedo, 2007). Consequentemente à relação causa-efeito imediata, alguns Presidentes afirmam que tais constatações são ainda demasiado prematuras, dado o curto tempo de exercício na função.

D – Entraves no processo motivacional

Clarificando os entraves sentidos na execução dos exercícios motivacionais, três participantes, assumiram não experienciarem qualquer tipo de entrave. Todavia, os restantes reconheceram as dificuldades em motivarem os seus funcionários. Inicialmente assumem que a falta de recursos financeiros é, globalmente, o maior entrave, reflexo das restrições orçamentais impostas pelo governo central, que os impossibilita de reverem salários, excederem o limite de horas extras ou até de premiar os colaboradores. A pouca formação académica de alguns funcionários, a cessão dos contratos e a impossibilidade de renovação das equipas de trabalho são vistos como entraves (Allison, 1979). Destaca-se o testemunho de três participantes que assumem que a falta de vontade de algumas pessoas em quererem ser ajudadas, é um entrave para as motivarem. A falta de recursos monetários é, contudo, o principal entrave e limitação, o que explica a sua reduzida utilização.

E – Recursos usados para motivar se os tivessem

Atualmente a crise financeira impôs muitos constrangimentos na administração pública. Como tal, os organismos de gestão local, como as Juntas de Freguesia, são afetadas por diversas medidas. Nesta investigação dois participantes, afirmaram ter ‘carta-branca’ no que concerne os meios ao seu dispor para motivarem os seus funcionários. Contudo, todos os demais inquiridos afirmaram que, apesar de não disporem de ‘carta-branca’, possuem ideias sobre como motivariam os seus funcionários caso tivessem todos os meios a seu dispor. Constata-se que, nessa circunstância, o fariam sobretudo recorrendo a recompensas monetárias, aumentando salários, atribuindo prémios e pagando as horas extras respetivas, motivação definida por necessidade (Tadin et al., 2005). Mas reconhecem também que poderiam motivar as suas equipas a partir de outras dimensões simbólicas. Não possuindo, na sua maioria, formação sobre motivação, os participantes apresentam concepções de motivação alinhadas com as da tabela XXX (teorias motivacionais). Os participantes afirmam que um bom método seria definir-se uma abordagem motivacional com um psicólogo especializado, para acompanhar os funcionários e assim criar uma moldura motivacional mais coesa e permanente. Outra possibilidade seria relacionada com a teoria dos dois fatores, onde se observam os fatores de higiene presentes através da disponibilização de meios para os funcionários melhorarem a sua formação académica (Oliveira et al., 2009). Como os presidentes estão limitados relativamente ao processo contratual, mudar a lei que

impede a renovação de recursos humanos ao abrigo do Instituto de Emprego, seria outra medida a ser implementada. Assim sendo, constata-se que os participantes reconhecem um conjunto alargado de possibilidades para a criação de meios motivacionais mais sustentados e permanentes. A evolução na Administração Pública e em organismos locais, como as Juntas de Freguesia, encontra-se numa fase de transição, cujos ecos remontam à génese do NPM dos anos oitenta. Como tal, as mudanças e os desafios associados à sua implementação noutros países, estão agora a ser progressivamente implementados em Portugal.

CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi compreender a importância que a motivação das equipas carece para as chefias, neste caso, para os Presidentes das Juntas de Freguesia, e que práticas é que os próprios implementam para motivarem os seus funcionários. As conclusões apresentadas nesta investigação, expressam pontos de vista e refletem a análise do investigador, sobre os conteúdos da experiência particular de pessoas num contexto real e são, por isso, co

A gestão pública destaca-se da gestão privada, também pela evidência da presidência e o seu principal gestor na entidade, exercer a sua função num menor espaço temporal, neste caso por ser numa Junta de Freguesia, alguns Presidentes exercem funções, à data das entrevistas realizadas, há apenas dez meses, como tal, devido à reciprocidade do cargo, dificulta a coordenação e estruturação de equipas de trabalho coesas, impossibilitando os Presidentes de coordenarem as suas funções de forma clara. Nestas Juntas de Freguesia, conclui-se que não existe um sistema de gestão equivalente, embora todas possuem os mesmos recursos, nem todas usufruem as mesmas capacidades de gestão. Claramente verifica-se um défice de formação académica, pois poucos detêm conhecimentos de gestão, tendo em conta que se verifica um desejo em rentabilizar recursos, mas não existe um padrão comum a todas as entidades de avaliação de desempenho, incapacitando os Presidentes de obterem resultados nítidos quanto à verdadeira rentabilização de recursos e reconhecimento de falhas.

Nestas entidades de gestão pública, há um reconhecimento comum de todos os Presidentes quanto à importância em ter uma equipa motivada, destacando a relevância que isso tem no cumprimento das tarefas e dos objetivos propostos, caracterizando isto como um factor-chave. Uma equipa motivada possibilita a superação de desafios e cria um ambiente organizacional mais estável e proactivo.

Claramente existem conceções de motivação diferentes entre os elementos das Juntas de Freguesia, pois enquanto uns (funcionários) exercem a sua atividade profissional, requerem motivações mais extrínsecas, os elementos do executivo carecem de motivações mais intrínsecas, de ordem politico-partidárias.

Contudo verifica-se um contra censo, embora haja um reconhecimento da importância em haver equipas de trabalho motivadas, existe uma minoria que não exerce quaisquer práticas motivacionais. Todavia, os Presidentes que reconhecem a importância da

motivação e implementam tais práticas, exercem-nas de forma um pouco empírica, resultante, possivelmente, da fraca formação académica nesta área, reconhecida por eles (apenas dois têm formação num contexto motivacional). As práticas exercidas, pouco ou nada têm a ver com questões monetárias, devido à asfixia económica verificada no setor público, como tal, os exercícios motivacionais praticados cingem em dispô-los boas condições de trabalho, possibilitar a formação académica dos funcionários, diminuir a distância hierárquica entre poder e funcionário bem como a equidade entre eles, pagar horas extras e cumprimentar as pessoas sempre que possível. Em contrapartida, o executivo é motivado de acordo com os valores de cada um, tendo em conta que é uma motivação intrínseca.

Com a realização das práticas, nas Juntas de Freguesia onde isso acontece, obtêm-se resultados a níveis comportamentais e rentáveis. Por norma, e não genericamente, as pessoas ao serem motivadas, dispõem de uma vontade de trabalhar diferente, onde o seu comportamento é caracterizado por sinais de alegria, satisfação e vontade em fazer melhor, e obviamente isso eleva os padrões da rentabilidade, clarificado por um serviço prestado de melhor qualidade, eficiência e rapidez, contudo, apenas em alguns casos como referido anteriormente, pois também há questão do exercício dos Presidentes que mantêm funções não há muito tempo, impossibilitando de avaliarem tais consequências, pois reconhecem que não é uma relação de causa efeito entre motivar e resultados de rentabilidade.

A realização de exercícios motivacionais é orientada com muitas dificuldades, desde a asfixia económica, à falta de vontade em querer ser ajudado e motivado dos funcionários, bem como leis impostas à política de contratações ou renovações de contrato. Mas, por reconhecimento dos Presidentes, se tivessem capacidade de motivar com todos os meios, e dois inquiridos afirmaram ter carta branca, o aumento salarial, pagamento de prémios e mais horas extras que o permitido por lei, estruturação de um departamento próprio para este meio (motivacional), seriam as ações tomadas para motivarem os seus colaboradores e funcionários.

Devido à complexidade da estrutura e funcionamento público, não foi possível investigar mais que os Presidentes de acordo com os objetivos da dissertação, no espaço de tempo limitado à elaboração da mesma, contudo seria interessante num futuro perceber as motivações do ponto de vista dos funcionários e quais as práticas que consideram ajustadas, para lhes elevarem a motivação.

BIBLIOGRAFIA

- ALLISON, Graham T. (1979) *Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant respects?* [pdf] Classics of Public Administration. Disponível em:
<http://cstl-cla.semo.edu/walling/Public%20Private%20Mgt.pdf>
- AZEVEDO, Alfredo (2007) *Administração Pública*. Porto: Vida Económica.
- BARDIN, Laurence (2006) *Análise de conteúdo*. Traduzido do francês por L. de A. Rego & A. Pinheiro.-Lisboa: Edições 70.
- BERGAMINI, Cecília W. (1990) Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de administração de empresas*, 30 (2), 23-34.
- BERGAMINI, Cecília W. (1997) *A motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- CAVALCANTI, V. L. (2005) *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro.
- CARAPETO, Carlos & Fonseca Fátima (2005) *Administração Pública – Modernização, qualidade e inovação*. 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo, lda.
- FLICK, U. (2009) *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3ª ed., São Paulo: Artmed.
- FRAGA, Leandro Duarte (2011) *Motivação nas organizações*. [pdf] *Revista da Católica*, v.3 nº5
Disponível em:
<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>
- GOMES, Alcindo & Quelhas, Osvaldo (2003) A motivação no ambiente organizacional. *Revista Produção*, [Online] 1676-1901,
<http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/567/612>
- GUERRA, I.C. (2006) *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso*. [e-book] Príncipia Editora. Disponível em: <http://books.google.pt/books>
- HOOD, Christopher (1995) The New Public Management in the 1980s: variations on a theme. *Accounting organizations and society*, 2(3), 93-109.
- LACHMAN, Ran (1985) Public and private sector differences. CEOs' perception of their role environments. *The academy of management journal*. 3, 671-680.
- LAWLER, E. (2011) Motivação nas organizações de trabalho. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*, 2, 130-159.
- McCLELLAND D.C. & Burham, D. H (1997) *O poder eo grande motivador*. Veritas.
- MOZZATO, Anelise Rebeltao & Grzybovski, Denize (2011) *Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios*. [pdf] Coritiba: ANPAD. Disponível em:

<www.anpad.org.br/rac>

OCDE (2001) Public Management. *Policy Brief*, [online] 9. Disponível em: www.oecd.org

OLIVEIRA, José Maria; Chagas, Paulo Cesar; Chaves, Fernando; Bitencourt, Jairo Alano & Oliveira, Rafael Brasileiro (2009) *Estudo da motivação organizacional entre servidores públicos e colaboradores terceirizados em um órgão da administração pública federal* [pdf] Brasília: Universidade Católica de Brasília, DF. Disponível em:
http://www.economia.aedb.br/seget/artigos09/277_ESTUDO_DA_MOTIVACAO_ORGANIZACIONAL_SEGET_2009.pdf

ROBBINS, S.P. (2002) *Comportamento Organizacional*. 9ªEd. São Paulo: Prentice Hall.

ROSENBLOOM, David H. (1989 1993) *Public Administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. 2nd Edition. McGraw-Hill International Editions

SANCHO, C., Blasco MJ., Martinez-Mir, R., Palmero, F. (2013) Análisis de la motivación para el estudio en adultos mayores. *R.E.M.E. – Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, [online] 5 (10), Disponível em: <http://reme.uji.es/articulos/apalmf8342905102/texto.html>

SOLOMON, M.R (2008) *Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 7ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

TADIN, Ana, Dalsoquio, Paulo, Guabiraba, Zenaide, Miranda, Isabella, Rodruigues, José (2005) O conceito de motivação na teoria das relações humanas. *Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais*, janeiro/junho 2 (1), 40-47.

VRIES, M.K (1993) A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. *O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas*. 2ª ed São Paulo: Atlas.

VROOM, V. H. (1997) *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 11ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de Entrevista

1. Qual a importância da motivação das equipas na qualidade do serviço prestado pela Junta de Freguesia?

- a) Há trabalho de equipa a ser realizado pela Junta de Freguesia? Que tipo de trabalho?
- b) A qualidade do serviço prestado pelas equipas é avaliada?
- c) Qual a importância da motivação na qualidade do serviço das equipas?

2. Quais são as políticas e as práticas motivacionais desenvolvidas e implementadas na Junta de Freguesia?

- a) Tem conhecimento de práticas motivacionais?
- b) Que tipo de exercícios motivacionais coloca em prática na organização?
- c) Quem são as pessoas afectadas por estas práticas?

3. Qual o impacto percebido destas práticas na qualidade do serviço prestado?

- a) Verifica ou verificou algum tipo de mudança no comportamento das pessoas?
- b) Existe alguma mudança (aumento, estagnação ou diminuição) nos "gráficos" da rentabilidade?

4. Quais são as principais dificuldades no processo motivacional?

- a) Quais os entraves na implementação de práticas motivacionais?

5. Quais as práticas motivacionais que considera mais ajustadas à natureza do trabalho prestado pela Juntas de Freguesia?

- a) Se tivesse carta branca, como motivaria os seus funcionários?

Anexo 2 – Interesse do Contributo

Exmo. Sr XXXXXXXXXXXXXXXX

Eu, Nelson Filipe da Silva Poças, aluno do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos no ISMAI, Instituto Superior da Maia, estou a realizar a dissertação de Mestrado na área de estudos sobre Motivação em organismos Públicos sob a orientação do Prof. Doutor Célio A. A. Sousa.

Assim, porque o meu trabalho pressupõe estudar a importância que a motivação carece numa organização de gestão pública, venho por este meio solicitar a sua autorização para a realização de uma reunião consigo, da Junta de Freguesia XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Gostaria ainda de referir que, atendendo a que os dados e demais informações às quais possa aceder no decurso do meu trabalho servem para fins exclusivamente académicos, o seu tratamento e divulgação será sujeita a uma total confidencialidade.

Dado que a amostra da minha dissertação de Mestrado é constituída apenas pelo senhor presidente, gostaria que compreendesse a importância que a sua autorização e disponibilidade para a recolha de informações tem na elaboração desta dissertação.

Ao seu dispor para qualquer esclarecimento prévio considere conveniente e na expectativa da sua reação favorável ao exposto, subscrevo-me com elevada consideração.

Data: XX/XX/2014

Nelson Poças