



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E  
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DOS  
COLABORADORES DO BANCO INTERNACIONAL DE  
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

Edchilson das Neves Cravid

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

Évora 2023

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E  
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DOS  
COLABORADORES DO BANCO INTERNACIONAL DE  
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

Edchilson das Neves Cravid

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

Évora 2023

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Célsio Quaresma (Universidade de Évora)

Vogais | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Arguente)  
Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)  
Nuno Rebelo dos Santos (Universidade de Évora) (Orientador)

## DEDICATORIA

Dedico este trabalho a Maria Pedro Carvalho das Neves, minha mãe, a quem agradeço todo o apoio que sempre me deu para tornar a pessoa que hoje sou.

A minha filha Thyana Cravid minha fonte de inspiração!

## RESUMO

O processo de Avaliação de Desempenho é normalmente implementado pelas Organizações e Instituições com o envolvimento dos recursos humanos, na perspectiva de avaliar o cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais que possam promover a motivação e a produtividade. O presente trabalho procura caracterizar o sistema de avaliação de desempenho existente e contribuir para a formulação de melhorias que promovam a motivação para o trabalho dos colaboradores do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe. Baseando-se numa abordagem metodológica descritiva, com dados quantitativos e qualitativos. Este estudo foi baseado na aplicação de um inquérito, por questionário com aspetos ligados aos fatores de desempenho e a motivação a uma amostra por conveniência dos colaboradores do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe. A comprovação dos conceitos foi dada mediante a literatura pertinente e o tratamento e análise dos dados com auxílio do software Nvivo e SPSS. Os resultados sugerem que o processo de Sistema de Avaliação de Desempenho existente no BISTP, carece de melhorias, na comunicação, transparência e coerência na sua aplicação. Contudo, enfatiza ainda a relação entre a motivação e o desempenho dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho; Desempenho; Motivação; Sistema de Avaliação de Desempenho; Banco Internacional de São Tomé e Príncipe.

## ABSTRACT

PERFORMANCE APPRAISAL AND WORK MOTIVATION SYSTEM FOR EMPLOYEES OF THE INTERNATIONAL BANK OF SAO TOME AND PRINCIPE

The performance appraisal process is normally implemented by organisations and institutions with the involvement of human resources, with a view to assessing compliance with individual and organisational objectives that can promote motivation and productivity. This study seeks to characterise the existing performance evaluation system and contribute to the formulation of improvements that promote motivation for the work of Banco Internacional de São Tomé e Príncipe employees. It is based on a descriptive methodological approach, with quantitative and qualitative data. This study was based on the application of a questionnaire survey on aspects related to performance factors and motivation to a convenience sample of Banco Internacional de São Tomé e Príncipe employees. The concepts were verified using the relevant literature and the data was processed and analysed using Nvivo and SPSS software. The results suggest that BISTP's existing Performance Evaluation System process needs to be improved in terms of communication, transparency and coherence in its application. However, it also emphasises the relationship between motivation and employee performance.

Keyword: Performance Evaluation; Performance; Motivation; Performance Evaluation System; Banco Internacional de São Tomé e Príncipe

## AGRADECIMENTOS

Normalmente diz-se que a dissertação resulta essencialmente de um esforço individual, contudo todos reconhecemos que a sua materialização só é possível com o envolvimento de um conjunto de pessoas que de forma directa ou indirecta dão o seu contributo em diferentes etapas. Assim sendo, aproveito a oportunidade para expressar os meus profundos agradecimentos a todos aqueles que contribuíram no meu percurso nomeadamente:

Primeiramente a Deus; pela vida, por ser a minha fortaleza, meu sustento e amparo nos bons e maus momentos por intercessão de Maria Santíssima, Jesus Cristo Ressuscitado e todos os Santos e Santas;

Aos meus pais Horácio Cravid e Maria Pedro Carvalho das Neves, por me trazerem ao mundo, pela educação, resiliência e preparação para a vida.

A Edmilson Cravid, Thyana Cravid, Mirita Nicolau, Paula Cardoso e Isabel Silva, pelas preocupações e atenções constantes que sempre me deram e pelas forças e animo para seguir dedicando na expectativa de um dia melhor.

Ao meu Orientador Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, gostaria de agradecer pela oportunidade de integrar esta investigação e manifestar a minha total gratidão pelo voto de confiança desde o primeiro momento, partilha de conhecimento, orientação, disponibilidade, dedicação, muita paciência, profissionalismo e compreensão.

A Universidade de Évora, instituição que escolhi para a realização do Mestrado; aos Ilustres Professores desta Universidade, em particular ao coletivo do curso de Mestrado de Gestão pela forma humana, isenta, com profissionalismo, aptidão e resiliência que ministraram esta formação, a todos muito obrigado.

Ao BISTP, por ter aceite o pedido da investigação e a todos os colobadoradores que deram o seu contributo e participaram ativamente nesta pesquisa, pois a partilha das suas perceções tornou possível a resposta as questões da investigação.

Agradeço especialmente a todos os meus colegas de curso, particularmente aos companheiros/amigos Celcius Costa Alegre, Dilza Moreno, Ludmila Vaz, Rosangela Rosamonte e Tomé da Graça, foi uma experiência inesquecível por isso agradeço com profunda admiração pela vossa amizade, leadade, presença, dedicação, motivação e incentivo.

Por fim, a todos que formal ou informalmente tornaram possível o meu desenvolvimento neste campo e também a quem, integrando a minha esfera pessoal e profissional apoiou-me neste caminho. A todos muito obrigado.

# ÍNDICE

RESUMO .....	3
Abstract .....	4
Agradecimentos.....	5
Índice de Anexos.....	8
Índice de Figuras.....	9
Índice de Tabelas .....	10
Listagem de Abreviaturas ou Siglas .....	11
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha .....	13
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos .....	14
• <b>Objetivo Geral</b> .....	14
• <b>Objetivos Específicos</b> .....	14
1.3. Metodologia de Investigação.....	15
1.4. Estrutura do Trabalho.....	15
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	17
2.1. Avaliação de Desempenho .....	17
2.2. Desempenho .....	21
2.3. Desempenho dos Colaboradores.....	22
2.4. Motivação.....	23
2.5. Tipos de Motivação .....	25
2.6. Teorias de Motivação .....	25
<b>2.6.1. Teoria das Necessidades de Abraham Maslow</b> .....	25
<b>2.6.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg</b> .....	26
<b>2.6.3. Teoria da Autodeterminação</b> .....	26
3. Caracterização do Banco Internacional De são Tomé e Príncipe.....	30
3.1. Estrutura Organizativa do BISTP .....	30
3.2. Criação.....	30

3.3. Missão e Estrutura Organizativa .....	31
3.4. Recursos Humanos .....	32
3.5. Responsabilidade Social.....	34
3.6. Sistema de Avaliação de Desempenho do BISTP .....	35
3.7. Perspetivas a curto médio e longo prazo.....	37
3.8. Políticas Motivacionais .....	37
4. Metodologia de Investigação .....	39
4.1. Questão e Objetivos da Investigação.....	39
4.2. Estratégia Metodológica.....	39
4.3. Participantes.....	40
4.4. Instrumentos de Recolha de Dados .....	41
4.5. Procedimentos de Recolha e tratamento de Dados .....	42
5. ANÁLISE e discussão dos resultados .....	44
5.1. Análise dos dados e discussão dos resultados .....	44
5.2. Aspetos Descritivos dos dados.....	48
5.3. Análise de Clusters por Similaridade de Codificação .....	53
6. Considerações Finais .....	64
6.1. Conclusões.....	64
6.2. Limitações do Estudo.....	66
6.3. Pesquisas Futuras .....	66
Referências Bibliográficas .....	68
ANEXOS.....	73

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1 .....	73
Anexos 2 .....	78
Anexos 3 .....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Esquema representativo da Teoria da Autodeterminação .....	28
<b>Figura 2</b> Estrutura dos Accionistas do BISTP .....	30
<b>Figura 3</b> Estrutura Organizativa do Banco BISTP .....	31
<b>Figura 4</b> Gráfico da distribuição dos Recursos Humanos do BISTP .....	33
<b>Figura 5</b> Gráfico de distribuição dos colaboradores do BISTP por Género .....	33
<b>Figura 6</b> Gráfico de Distribuição dos Colaboradores do BISTP por Habilitação e por Género...34	
<b>Figura 7</b> Itens agrupados nos clusters por similaridade.....	53

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> Variáveis e Fatores do Sistema de Avaliação de Desempenho do BISTP .....	35
<b>Tabela 2</b> Modelo de Pontuação do S.Avaliação de Desempenho do BISTP .....	36
<b>Tabela 3</b> Distribuição de Idades por Sexo da Amostra.....	44
<b>Tabela 4</b> Distribuição de Cargos de Chefia da Amostra por Idade.....	45
<b>Tabela 5</b> Tempo de Serviço e Vínculo Profissional dos Colaboradores do BISTP .....	46
<b>Tabela 6</b> Resultados Obtidos com a MWMS relativamente à motivação para o trabalho... 46	
<b>Tabela 7</b> Benefícios Individuais de Avaliação de Desempenho.....	49
<b>Tabela 8</b> Benefícios Organizacionais de Avaliação de Desempenho.....	50
<b>Tabela 9</b> Desvantagens Individuais de Avaliação de Desempenho .....	51
<b>Tabela 10</b> Desvantagens Organizacionais de Avaliação de Desempenho.....	51
<b>Tabela 11</b> Facilitadores da Avaliação de Desempenho .....	53
<b>Tabela 12</b> Matriz de Codificação de Cluster 3.....	55
<b>Tabela 13</b> Matriz de Codificação de Cluster 4.....	56
<b>Tabela 14</b> Matriz de Codificação de Cluster 5.....	58
<b>Tabela 15</b> Matriz de Codificação de Cluster 6.....	60

## LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
ATM	Máquinas automáticas de pagamento
BCSTP	Banco Central de São Tomé e Príncipe
BISTP	Banco Internacional de São Tomé e Príncipe
BNSTP	Banco Nacional de São Tomé e Príncipe
GRH	Gestão dos Recursos Humanos
MPFEA	Ministério do Planeamento, Finanças e Economia Azul
MWMS	Multidimensional Work Motivation Scale
Nvivo	Software de processamento de dados qualitativos
RH	Recursos Humanos
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STP	São Tomé e Príncipe e Príncipe
TAD	Teoria da Autodeterminação
UE	Universidade de Évora

## 1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho constitui uma ferramenta que destaca-se no setor dos Recursos Humanos, com o intuito de favorecer a análise, quanto as habilidades e competências dos colaboradores, alinhados com a visão, missão, metas e objetivos organizacionais.

Tratando-se de um processo sistemático de apreciação do desempenho do indivíduo, constitui uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos mais relevantes. O processo de avaliação de desempenho constitui um instrumento chave na construção de uma reforma administrativa organizacional, apesar da sua subjetividade. Segundo (Madureira & Rodrigues, 2006) esta ferramenta crucial na gestão de pessoas destaca-se no contexto organizacional apesar das transformações ocorridas no cenário mercado lógico ao longo dos anos.

A avaliação de desempenho pode ser um instrumento de planeamento e desenvolvimento de gestão de pessoas, utilizada pelos gestores/decisores de forma a identificar, organizar e medir os aspetos necessários que permitam a melhoria dos resultados da organização e do próprio profissional, desde que seja utilizado de forma séria, isenta e transparente (Bezerra & Zouain, 2021).

O desempenho dos recursos humanos de uma organização em determinado período de tempo está intrinsecamente ligado a motivação para o trabalho dos colaboradores e a consequente satisfação de todos os stakeholders.

A avaliação de desempenho surgiu da união dos termos: avaliar e desempenho, que passou a existir a expressão avaliação de desempenho que conceitualmente é “uma estratégia organizacional comumente utilizada pelas organizações para acompanhar o trabalho, os objetivos propostos para os profissionais e fornecer feedback para as pessoas” (Pontes, 1991).

Segundo (Netto, 1993), os modelos de sistema de avaliação de desempenho devem estar alinhados com um quadro referencial com missão, objetivos, modelo de gestão, eficácia, eficiência, processo de planeamento e controle, sistemas de informações, muitos incentivos para fazer despertar a motivação dos colaboradores.

Para Tamayo et.,2003 APUD Zonatto et.,2018, a motivação para o trabalho é um processo psicológico, relacionado com o impulso e este impulso determina o comportamento do indivíduo no trabalho e associa-se ao comprometimento organizacional.

Segundo (Sansone & Tang, 2021), existem diferentes conceitos da motivação para o trabalho e um dos mais atuais e desenvolvido é a Teoria da Autodeterminação que realça as noções de motivação intrínseca e extrínseca para o trabalho, enfatizando o sentimento das pessoas.

O Sistema Bancário Santomense, está composto por vários bancos privados que trabalham sob a supervisão da Entidade Bancária Nacional, autoridade designada denominada Banco

Central de São Tomé e Príncipe (BCSTP). O Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), é uma organização privada que tem como objeto fundamental o exercício da sua atividade no domínio financeiro e económico e está composta por um conjunto de agências com colaboradores de diversas especialidades que exercem as suas funções sob um código ético e deontológico.

Neste contexto, o desempenho e a motivação dos colaboradores do BISTP, devem estar alinhados em princípios de eficiência, qualidade de serviço, transparência nos resultados, sustentado numa estratégia de promoção de valores, com políticas motivacionais, comprometimento, capazes de garantir a implementação das atividades, metas e o cumprimento dos objetivos organizacionais.

### **1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha**

A ausência de uma cultura organizacional de implementação da AD, bem como a satisfação e motivação dos colaboradores como fator determinante da evolução e desenvolvimento constituem um aspeto observável ao nível nacional, inclusive nas organizações privadas.

Devido a insatisfação dos clientes que procuram no serviço privado eficiência e atendimento qualificado, os gestores dos serviços bancários têm sentido a necessidade de melhorar a eficácia na gestão dos seus servidores, apoiando-se na AD como instrumento para impulsionar a qualidade de serviço.

O BISTP dispõe de um Sistema de Avaliação de Desempenho que é aplicado desde 2012, no entanto, devido a subjetividade ainda existente na sua aplicação, tornou-se necessário avaliar a relação existente entre o desempenho e a motivação dos colaboradores, uma vez que o referido banco que integra-se no sistema bancário do país conta com aproximadamente 140 funcionários, distribuídos em 11 Agências, Direções e Gabinetes e os mesmos são submetidos ao processo de AD formal que se vai repercutir no balanço de execução financeira.

Com base neste pressuposto, a avaliação dos fatores motivacionais associados a AD neste ambiente organizacional, apresenta-se como um relevante desafio aos gestores dos recursos humanos, pois proporcionará instrumentos estratégicos determinantes da motivação e satisfação nesta organização, desde que haja clareza e transparência nas informações disponíveis e partilhadas com todos os intervenientes deste processo. Efetivamente, este processo devidamente conduzido facilitará o cumprimento dos objetivos, missão e a visão desta organização, contribuindo desta forma para o seu sucesso.

A importância desta pesquisa baseia-se no fato da AD converter-se num tema de extrema relevância e interesse por tratar-se de uma estratégia organizacional e uma ferramenta que

auxilia os gestores dos Recursos Humanos a atingir melhores resultados com proporções organizacionais significativas.

O fomento desta iniciativa no setor bancário contribuirá para a satisfação dos colaboradores, gestores bancários e conseqüentemente dos clientes o que traduzirá a curto, médio e longo prazo numa mudança de paradigma, no crescimento, fortalecimento e aumento da produtividade desta organização do setor bancário santomense, desta forma facilitará o crescimento socioeconómico sustentável do país. Por se tratar de um campo multidisciplinar que incorpora contribuições das mais diversas disciplinas, considera-se que esta dissertação na motivação pessoal de concluir a formação de mestrado em gestão com especialização em recursos humanos, versado numa avaliação direcionada para o reforço do sistema bancário do país que se tem tornado cada vez mais competitivo e produtivo, dotando-o de uma estratégia para a promoção dos colaboradores motivados, dinâmicos, cooperativos e confiantes é considerada de essencial.

## **1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos**

De modo a compreender melhor o processo de AD, bem como a motivação no maior banco privado do país, a pesquisa procura responder a seguinte questão de investigação “Qual a relação percebida entre a motivação para o trabalho e a avaliação de desempenho dos colaboradores do BISTP?”

Com a realização deste trabalho de investigação pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- **Objetivo Geral**

Caraterizar o SAD existente e contribuir para a formulação de melhorias que promovam a motivação e a produtividade dos colaboradores do BISTP.

- **Objetivos Específicos**

Estes objetivos específicos foram definidos para atingir o objetivo geral:

- ✓ Caraterizar a estrutura organizativa do BISTP;
- ✓ Caraterizar a motivação para o trabalho dos colaboradores do BISTP;
- ✓ Descrever o sistema e o processo de AD dos colaboradores do BISTP;
- ✓ Identificar as fragilidades existentes no desempenho dos colaboradores;
- ✓ Analisar a relação percebida entre a motivação para o trabalho e a AD para o trabalho dos colaboradores do BISTP.
- ✓ Contribuir para a formulação de melhorias que promovam a motivação e a produtividade dos colaboradores do BISTP.

### 1.3. Metodologia de Investigação

Nesta investigação utilizou-se a metodologia de natureza descritiva e abordagem quantitativa e qualitativa para a recolha de dados, incluindo a pesquisa bibliográfica com o tema da AD, motivação e outros temas relacionados.

Utilizou-se como instrumento de pesquisa um inquérito, para dar resposta a pergunta de investigação aplicando um questionário devidamente estruturado. Este questionário, contém questões abertas sobre a avaliação de desempenho utilizada pela organização em estudo e outras fechadas para avaliar as diferentes dimensões motivacionais do tipo likert de 7 pontos.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi selecionado o BISTP entidade privada. Dada a descentralização do BISTP a população de estudo configurou-se em **140** colaboradores desta organização que dispõe de **11** agências, diversas direções e serviços.

O tratamento e análise de dados realizou-se com recurso aos softwares Nvivo e SPSS e utilizou-se uma amostra para a pesquisa composta por **36** colaboradores que se disponibilizaram a preencher o questionário e a fazer parte da investigação, na observância dos normativos exigíveis por esta organização de forma a conhecer as suas perceções relativamente a motivação e avaliação de desempenho no BISTP.

### 1.4. Estrutura do Trabalho

De modo alcançar os objetivos propostos, nesta pesquisa, é apresentada uma estrutura composta por seis capítulos, escrita na língua portuguesa e desenvolvida a volta da questão central: *Qual a relação percebida entre a motivação para o trabalho e a avaliação de desempenho dos colaboradores do BISTP?*

O **Capítulo 1** apresenta a introdução, onde faz-se o enquadramento da investigação. Nele, procede-se com a contextualização, enquadramento e a justificação da importância do tema selecionado, referido-se a formulação do problema, ou seja, a questão de investigação, objetivos, metodologia de investigação, bem como a estrutura do trabalho.

O **Capítulo 2** é feita a contextualização teórica, com recurso a uma pesquisa da literatura sobre AD, motivação, SAD, teorias da motivação para o trabalho revistos em diferentes modelos e dimensões.

O **Capítulo 3** apresenta a caracterização do BISTP e do SAD que vem sendo implementado por esta organização.

O **Capítulo 4** descreve-se a estratégia metodológica de trabalho adotada. Apresenta-se o desenho de investigação, a definição da amostra e da ferramenta utilizada que proporcionou uma análise dos conceitos e medição das variáveis.

O **Capítulo 5** é feita a abordagem sobre as características da amostra do estudo, a análise, discussão e demonstração dos principais resultados obtidos, de modo a conhecer-se a relação percebida entre a motivação para o trabalho e a AD dos colaboradores do BISTP. E termina na apresentação dos resultados à questão de investigação.

O **Capítulo 6** apresenta-se o resumo dos principais resultados obtidos, conclusões da investigação, as limitações do estudo, acompanhadas de pequenas sugestões para futuras pesquisas e as referências bibliográficas.

O **Anexo 1** apresenta o modelo do questionário aplicado no trabalho de investigação.

O **Anexo 2** apresenta o modelo de consentimento informado para o preenchimento e utilização dos dados concedidos pelos colaboradores participantes na investigação.

O **Anexo 3** apresenta a Ordem de Serviço Nº 01/2012 de 03 de janeiro de 2012, que estabelece a implementação da AD no BISTP.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No processo de investigação, normalmente a revisão da literatura constitui uma parte fundamental, pois envolve, diferentes procedimentos que permitem, localizar, analisar, simplificar e interpretar um conjunto de informações de trabalhos prévios já publicados, relacionados com a temática ou área em foco que podem ser encontradas em, livros, revistas científicas, relatórios de instituições e/ou organizações, artigos científicos, etc.

De modo a obter-se uma ideia sobre o nível de conhecimento relativamente ao tema em investigação, as lacunas existentes, bem como a necessidade de correlação ou alinhamento da investigação para o desenvolvimento científico, académico torna-se imprescindível a revisão prévia da literatura.

Segundo Cardoso et al (2010, p.7)

*“cada investigador analisa minuciosamente os trabalhos dos investigadores que o precederam e, só então, compreendido o testemunho que lhe foi confiado, parte equipado para a sua própria aventura”.*

Partindo deste pressuposto e tomando em consideração a constante evolução das informações científicas e dos conhecimentos, prevalece sempre a necessidade de fazer-se a revisão dos trabalhos pela ordem dos mais recentes relacionados ao tema e ir recuando minuciosamente no tempo, analisando em detalhes as diferentes doutrinas e a sustentabilidade das teorias defendidas por vários investigadores. Neste capítulo apresenta-se uma revisão da investigação prévia e procura-se fazer uma explanação sobre a opinião dos trabalhos de diversos autores, conceitos sobre o amplo tema avaliação de desempenho, desempenho, desempenho dos colaboradores, motivação, tipos de motivação e teorias de motivação.

### 2.1. Avaliação de Desempenho

Para De Ketele (1993,p.46), “Avaliar significa confrontar um conjunto de informações com um conjunto de critérios a fim de tomar uma decisão”

Nos últimos tempos, a AD ganhou mais relevância, tanto ao nível institucional como organizacional, tendo em conta que a mesma pode auxiliar empresas na execução de suas estratégias, face a atual competitividade do mercado. Um bom SAD é capaz de proporcionar diversas contribuições para que a empresa possa tomar as melhores medidas e decisões alinhadas com os seus objetivos, metas e resultados.

Considerando a implementação dos programas de AD, nos dias de hoje, as instituições e organizações vivenciam uma maior necessidade de incluir e rever os seus programas de avaliação para identificar e comparar as possíveis causas diminuição dos índices de produtividade ou de qualidade, incremento de custos, reclamações e de acidentes de trabalho, elevada rotação de

peçoal ou absentismo, desenvolvimento de carreira profissional, troca de posto de trabalho, aumento salarial e a evoluço do posto de trabalho.

Para crescimento da propria organizaço e o desenvolvimento dos colaboradores e de vital importncia a implementao da avaliao de desempenho, que ir proporcionar as organizaoes colaboradores eficientes, responsveis e felizes, identificados com a causa organizacional, desde que sejam salvaguardados os critrios e a objetividade do processo de AD.

Nesta conjuntura, Chiavenato (2004.p.259) refere-se a avaliao de desempenho como:

*“... uma apreciao sistemtica do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial desenvolvimento futuro. Toda a avaliao de desempenho  um processo para estimular ou julgar o valor, a excelncia, as qualidades de alguma pessoa. A avaliao dos individuos que desempenham papis dentro de uma organizao pode ser feita atravs de vrias abordagens que recebem denominaoes, como avaliao de desempenho, avaliao de mrito, avaliao dos empregados, relatrios de progresso, avaliao de eficincia funcional, etc.”*

De acordo com Chiavenato,2012,p.59 APUD Pedrotti, 2012,p.3, para o desenvolvimento de um SAD, existem seis questoes que devem ser colocadas previamente, nomeadamente, qual o desempenho que deve ser avaliado? porqu avaliar o desempenho? como deve-se avaliar o desempenho? quem deve fazer a avaliao do desempenho? quando avaliar o desempenho? e como comunicar a avaliao de desempenho?

A Avaliao de Desempenho pode ser um mecanismo de planeamento e gesto de individuos, utilizada pelos gestores/decisores de forma a identificar, organizar e medir os aspetos necessrios que permitam a melhoria dos resultados da organizao e do prprio profissional, desde que seja utilizado de forma sria, isenta e transparente. A avaliao de desempenho pode ainda contribuir na melhoria da comunicao entre os gestores e os funcionrios (Bezerra & Zouain, 2021).

O autor (Dutra, 2020) refere que a AD  um processo que permite a evoluo do desempenho e conseqentemente do rendimento dos colaboradores num intervalo de tempo, e na tica de (Marques,2011), ela deve ser aplicada a todo o profissional dentro de uma organizao porque permite melhorar a performance dos funcionrios e conseqentemente o desempenho organizacional de forma atingir os resultados almejados.

Segundo (Melazo et al.,2019b), a AD refere-se a um instrumento de gesto organizacional com capacidade de progredir o desenvolvimento das instituioes/organizaoes, quando o mesmo facilita uma avaliao de cada prestador de servio, onde os resultados obtidos sero depois objeto de comparao com os objetivos esperados e alcançados.

Para (Dutra,2020) existe uma diferena entre o desempenho, o resultado e a eficincia:

- **Desempenho** de um indivíduo faz referência a agrupação de remessas e resultados do próprio indivíduo para a instituição e/ou a organização;
- **Resultados** são elementos ou estado que são alterados pelo desempenho ( individual ou coletivo) que em detrimento dos mesmos poderão contribuir ou não para os objetivos das organizações;
- **Eficiência** é a avaliação do resultado do desempenho, onde são previamente identificados determinados critérios pelos quais o referido resultado será avaliado.

Segundo o mesmo autor, a AD, dispõe de um procedimento eficiente para solucionar as contrariedades do aproveitamento e aperfeiçoar o nível dos serviços nas organizações.

Sarmiento et al., 2015, APUD Silva, 2021, afirma que o desempenho é o resultado da interação entre motivação e a capacidade para trabalhar. Neste sentido, para evoluir o desempenho deve-se considerar a motivação (Selvarajan et al., 2012). Por sua vez, (Nohria et al.,2008) defende que para incentivar os colaboradores a realizarem melhor as suas obrigações de forma a atingirem um elevado nível de desempenho, mesmo em circunstâncias adversas, é fundamental que a organização crie um ambiente de trabalho favorável de forma que a motivação esteja sempre presente. Desta forma, a apreensão de cada indivíduo e dos gestores em relação ao desempenho implica também a preocupação dos mesmos com a motivação inerente (Silva, 2021).

A Avaliação de desempenho desde o início da gestão de RH tem sido um essencial instrumento para o diagnóstico individual e organizacional e foram seguindo as complexidades das formas organizacionais surgidas com a Revolução Industrial (Guesser et al., 2020).

Assim, a AD procura disponibilizar dados e referências relativamente a identificação das pessoas e sua adaptação ao trabalho que realiza. Segundo (Rahn et al.,2019) as instituições/ organizações são um conjunto de agrupações sociais nas quais pelo objetivo comum as pessoas interagem, tendo o capital humano como o principal diferencial. Desse modo, a AD parece ter um papel essencial na valorização desse diferencial.

Para Araújo, 2007, APUD Guimarães, 2021, a avaliação de desempenho tem a atribuição de admitir a capacidade daqueles que empenharam-se e contribuíram para a organização, tendo em vista a melhoria do desempenho obtido. Desta forma, segundo ainda o mesmo autor, quando se analisa o desempenho individual ou coletivo de uma certa organização/instituição é aplicada uma avaliação que é um instrumento de gestão de RH que fundamenta-se num processo de AD, com análise comportamental, aproveitamento, habilidades e conhecimentos, assim como as relações interpessoais com a equipa de trabalho., dentre outros.

Relativamente à utilidade, (Borges et al., 2018), alegam que AD é um processo que facilita a identificação das capacidades organizacionais, proporcionam melhorias contínuas nos processos,

acompanhamento de resultados, revisão de metas, feedback entre os avaliadores e ao avaliado, motivação, geração de informações preventivas e de mitigação, assim como o devido acompanhamento da estratégia.

A implementação de SAD é sempre um grande desafio para os recursos humanos, logo, para que se atinja os objetivos preconizados, é imprescindível o conhecimento da organização e os objetivos que a mesma pretende atingir (Bezerra & Zouain, 2021). Nesta esteira (Guessser et al., 2020), afirmam que o SAD constitui uma peça-chave da gestão de RH e refere-se a um processo com a finalidade de sustentar as decisões que são tomadas, bem como fortalecer o desempenho organizacional.

Diversos autores, entre eles (Vicente, 2019) afirmam que a AD tem vindo a ser projetada como um importante instrumento para reforçar as capacidades organizacionais, aumentar e melhorar a produtividade e a responsabilidade e a mesma pode ser aplicada em organizações públicas e/ou privadas.

A escolha do método de avaliação de desempenho varia consoante a estrutura das organizações e a forma como cada organização vê a própria avaliação de desempenho, quer seja vista como uma oportunidade competitiva entre os colaboradores, quer busque a fusão entre os objetivos pessoais e organizacionais Araújo, 2007 APUD Guimarães, 2021. Contudo, ao selecionar um método, as organizações devem considerar o tipo de cultura existente na organização e o perfil de liderança da mesma.

Segundo (Aggarwal e Thakur, 2013), relativamente a AD, agrupam-se em métodos tradicionais e modernos.

Para (Wouters & Wilderom, 2017; Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008) a AD é um processo que tem como finalidade, acompanhar, monitorar, comparar o desempenho de modo a permitir o alcance dos objetivos almejados, para além de facilitar a implementação de estratégias por intermédio de mecanismos formais e informais.

De acordo com a literatura, a avaliação de desempenho pode ser entendida em duas vertentes: objetiva e subjetiva. Segundo Woods (2012, p. 403)

*“a medida objetiva existe como uma quantidade em e por si mesma; em contraste, as medições subjetivas são baseadas em atitudes, crenças e percepções”. Sendo assim, a avaliação objetiva de desempenho é aquela que é independentemente da pessoa que a está realizando; já a segunda vertente (subjetiva) envolve certo nível de discricionariedade e julgamento no processo de avaliação (Beuren, Von Eggert, & Santos, 2020; Moers, 2005).*

A avaliação objetiva de desempenho é também conhecida como uma avaliação formal, que pode estar focalizada no acompanhamento do desempenho dos indivíduos de uma dada organização (Moers, 2005; Larcker & Meyer, 2003).

De realçar que este tipo de avaliação está vinculada às metas orçamentárias e/ou aos indicadores de desempenho estabelecidos na organização, podendo ou não estar relacionada ao sistema de recompensa (Groen et al., 2017).

No entanto, muitas organizações manifestam insatisfação com os seus esquemas de avaliação (Fletcher, 1997). De acordo com (Fletcher,2001), este facto pode indicar uma falta de sucesso da AD como um mecanismo para desenvolver e motivar as pessoas. Existe um consenso geral entre os investigadores e profissionais da AD que a avaliação das reações à avaliação é importante (Keeping & Levy, 2000). Por exemplo, é frequentemente defendido que, para que a AD influencie positivamente a motivação e o comportamento dos trabalhadores, é necessário que a avaliação da reação à avaliação seja positiva.

Segundo Silva(2014 Apud Pedrotti 2012), existem várias razões que determinam a importância e a necessidade das organizações avaliarem o desempenho dos seus colaboradores: estas razões estão associadas ao estímulo e as recompensas pois a avaliação de desempenho permite identificar razões que justificam o aumento salarial, as promoções e até a demissão dos colaboradores. Por outro lado, a retroação na medida em que a avaliação de desempenho permite que haja uma percepção sobre o que os colegas pensam do colaborador a nível das suas competências e atitudes; o desenvolvimento pois permite que o colaborador cresça continuamente tendo noção dos seus pontos fortes e fracos; a avaliação permite que os colaboradores possam melhorar o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho e do que os seus colegas pensam de si, das suas competências e capacidades; permite encontrar meios que determinem o potencial de desenvolvimento dos seus colaboradores; fornece informações sobre a forma como o gestor deve fazer aconselhamento e orientar os seus colaboradores.

Pode-se resumir que, avaliar o desempenho torna-se uma medida necessária, sobretudo em empresas com um número elevado de colaboradores, isto porque ajuda a organização na orientação do trabalho. Isto e não só, pois uma empresa que tenha um SAD, pode apoiar melhor os seus recursos humanos e diminuir as injustiças a que muitas vezes assistisse, sobretudo em empresas antigas que baseiam a sua direção em premissas severas e ditatoriais.

Entretanto, a AD proporciona a identificação das formas para alcançar os determinados objetivos de forma racional, racionalizando os custos e tempo necessário. Contribui também a estimular a motivação dos profissionais mediante a identificação e correção de fatores que promovam a desmotivação.

## **2.2. Desempenho**

O desempenho é a contribuição de um trabalhador, num tempo definido, para a criação de valor na organização como para os objetivos da mesma, mediante o trabalho de cada um dos

colaboradores. Para (Campbell et al.,1993), a ideia da prescrição do desempenho ou de tarefa como o que se encontra descrito como comportamento esperado no desempenho da função é contextual como aquilo que está fora do que é descrito como comportamento esperado, mas que contribui para os objetivos da organização.

Dadas as considerações anteriores, salienta-se a importância do desempenho como atividade ou realização de uma determinada tarefa medida em relação a padrões conhecidos de integridade predefinidos, tendo como elementos importantes a precisão, custo e velocidade. Este desempenho é medido mediante a análise ou coleta de informações a respeito da prática de um indivíduo, organização, grupo ou sistema. Nesta senda, como foi evidenciado por diversos autores, o desempenho é a realização real de uma ação, ou a maneira pela qual o mecanismo funciona quando empregado em uma determinada tarefa, podendo o mesmo ser positivo, negativo ou neutro.

Segundo Sarmiento et al.,2015 APUD Silva,2021, afirma que o desempenho é o resultado da interação entre motivação e a capacidade para trabalhar. Neste sentido, deve-se tomar em conta a motivação como elemento essencial para fortalecer o desempenho.

Para (Zanelli et al.,2004), é dada a relação entre a motivação e o desempenho mediante diversos aspetos que se interpõem como fontes de mediação no trabalho. Para os mesmos, as perspectivas de desempenho e motivação no trabalho relacionam-se estreitamente e demonstram uma constante ligação tanto com a satisfação, a qualidade e a produtividade em torno da prossecução das atividades na organização. Isto, deixa transparecer na nossa modesta opinião, que para alcançar os objetivos preconizados, por uma organização ela dependerá do grande envolvimento e dedicação dos colaboradores afetos.

### **2.3. Desempenho dos Colaboradores**

O desempenho é composto por características ou habilidades de rendimentos e a maneira como um indivíduo pode se comportar em uma organização comparados com metas, requisitos ou expectativas de resultados previamente definidos. (Ceribeli et al., 2019) apontam que avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas.

Avaliar o desempenho dos funcionários tornou-se comum nas empresas, porém como existem diversas singularidades que individualizam as organizações que atuam no mercado, foram desenvolvidas diversas práticas avaliativas simultaneamente (Ceribeli et al., 2019). Aprendizagem e treinamentos são prenunciados por motivação, dentre outros aspetos, portanto a motivação é o que pode determinar o desempenho (Silva et Menezes, 2012).

Para (Camozzatto et al.,2017) apontaram que a avaliação de desempenho tanto da empresa como dos colaboradores serve para se ter um controle de uma estratégia que foi definida pela

organização, para confrontar os resultados com os objetivos que foram estabelecidos e verificar se os mesmos foram atingidos e a estratégia seguida. O indivíduo que se sente satisfeito em relação ao seu trabalho tende a ter um nível de desempenho mais elevado do que aqueles que não estão satisfeitos. Assim supõe-se que existe relação de motivação e satisfação com um bom desempenho, afetando positivamente a empresa (Silva et al., 2018).

## 2.4. Motivação

Segundo Tamayo et al., 2003 APUD De Ceita, 2023, a motivação para o trabalho é um processo psicológico, relacionado com o impulso. Este impulso determina o comportamento do indivíduo no trabalho e este comportamento associa-se ao comprometimento organizacional neste sentido, a motivação para o trabalho tem sido concetualizada de diferentes maneiras.

Para Maximiano (2000,p.269) “motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”.

De acordo a (Sansone & Tang, 2021), um dos principios atualizado e mais desenvolvido é a ***Teoria da Autodeterminação*** que realça os conceitos de motivação intrínseca e extrínseca para o trabalho (enfatizando a relevância do que o individuo pensa e sente). Esta teoria trouxe consigo outra dimensão estrutural para os estudos preexistentes, assentes nos fatores socio-ambientais que afetam tanto a satisfação e/ou frustração das necessidades psicológicas primárias designadamente, “extrínseca ou externa com objetivo de satisfazer exigência externa, extrínseca introjetada cujo objetivo é realizar atividades para evitar sentimentos negativos. Tendo por outro lado a extrínseca identificada para atingir os seus resultados comportamentais e extrínseca integrada para alcançar e traçar metas através de valores e necessidades como parte de si mesma” (Deci e Ryan, 1985a; Vansteenkiste et al., 2010).

Para (Forest, 2008; Perry et al., 2009), foi incorporada na motivação para o trabalho ferramentas de gestão de RH originalmente vindas da gestão do setor privado, o que proporcionou uma significativa evolução e crescimento das organizações.

De acordo a (Lino, 2020) esta evolução facilitou a valorização do que é produzido e feito pelos funcionários. Partindo deste pressuposto assume-se que em determinadas instituições /organizações, ter os funcionários satisfeitos e motivados constitui um elemento essencial, para as componentes intelectual, económica, social dentre outras (De Ceita,2023).

Segundo vários estudos, as pessoas normalmente, passam a maior parte da sua vida nas instituições e organizações, dando o seu contributo de forma individual e/ou organizacional. E as instituições/organizações são dependentes da atuação destas pessoas para alcançarem os seus objetivos (Chiavenato, 2011). Assim sendo, as instituições/organizações estão sempre em busca

de alternativas que possam proporcionar satisfação, animo e motivação nos seus colaboradores (Alves, 2015).

As ações sociais e benefícios de qualidade de vida no trabalho são relevantes na motivação dos laboristas, pois apenas o salário muitas vezes não é responsável por motivar o empregado, mas sim um conjunto de fatores envolvendo ações sociais e de qualidade de vida, tanto a nível pessoal, realização organizacional e plano de benefícios (Boldo, Severo et Guimarães ,2018).

Além disso, é possível observar que a motivação e a satisfação também podem influenciar no desempenho do trabalho do colaborador.

Para (Zonatto, Silva et Gonçalves, 2018) a motivação é um dos fatores que determinam o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho e esse comportamento é relacionado com o compromisso e desempenho organizacional. No entanto, a motivação é diferente para cada indivíduo, pois cada pessoa possui diferentes culturas, desejos, visão, valores, e necessidades. Enquanto, que para alguns, pequenos gestos de reconhecimento já bastam, outros colaboradores precisam de um planejamento maior para se sentirem motivados (Luís; Bertoni; Machado, 2019).

Para (Trevisan; Veloso; Dutra,2020), deve-se buscar e acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade, pois o ambiente interno não contrapõe o cenário externo, especialmente os sinais dados pela circunstância econômica. Nesta perspectiva, todo setor de atividade deve estar atento a essas circunstâncias para obter elementos que possam ser usados em técnicas e ferramentas para gerar motivação causando assim mais compromisso na busca constante por mais produtividade, maior eficiência e melhor desempenho.

Segundo (Oliveira et Rocha, 2017) apontaram que práticas de recursos humanos têm um impacto positivo em relação a motivação e o esforço no ambiente de trabalho. Práticas como avaliação de desempenho, benefícios, incentivos, recompensas e segurança no trabalho podem promover a motivação e o esforço dos trabalhadores.

Boldo, Severo et Guimarães (2018) concluíram que a motivação não está relacionada somente com uma variável isolada, mas a um grupo de fatores que estão adjuntos as condições de trabalho, benefícios e remuneração oferecidos pela empresa.

Para (Bedran Júnior, & Oliveira, 2009), trabalhadores mais motivados tendem apresentar um comportamento de maior compromisso com a organização. Deste modo, torna-se uma oportunidade para as empresas o desenvolvimento de ações com vista a incentivar fatores que possam motivar os trabalhadores, a fim de torna-los comprometidos e produtivos no ambiente de trabalho, compatibilizando seu desempenho com o esperado pela empresa.

A motivação, além de influenciar o compromisso e envolvimento do trabalhador, pode impactar no aumento do seu desempenho. Deste modo, quando os trabalhadores, além de

estarem motivados, estiverem comprometidos com o seu trabalho, podem ter um melhor desempenho na empresa, o que alavanca conseqüentemente o desempenho organizacional como um todo (Grohmann et al.,2013).

De forma resumida, a partir das abordagens apresentadas, fazendo ênfase nos diferentes conceitos sobre a motivação e a sua relação com o desempenho para o trabalho dos colaboradores, pode-se afirmar, que a motivação constitui uma relevante área de pesquisa para o crescimento e conhecimento humano.

Partindo do pressuposto de que um profissional, estimulado e motivado realizará as suas atividades e funções com uma melhor dedicação, eficiência, competência e capacidade por dispor de entusiasmo e maior determinação interior (Pinheiro et Zenni, 2014), pode-se afirmar de que a motivação constitui a base que promove o envolvimento e o desempenho das pessoas para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

## **2.5. Tipos de Motivação**

Relativamente aos tipos de motivação existentes segundo (Tadeucci,2009) existe motivação intrínseca e extrínseca. O mesmo alega em detalhes que a motivação intrínseca é de natureza individual, e muitas vezes encontra-se relacionada aos desejos, isto é, as razões que impulsionam os seres humanos.

A motivação pode ter distintas proveniências, nomeadamente: 1) motivação afetiva, nos quais os sentimentos (positivos ou negativos) são pensados e possivelmente demonstrados ou não; 2) motivação cognitiva, baseada em conhecimentos, convicções e ideias pessoais e 3) motivação biológica ou hereditária, que representam aspetos físicos que fazem com que as pessoas tenham motivações distintas das demais. Em contrapartida, a motivação extrínseca baseia-se na suposição de que o comportamento ocorrerá em uma conjuntura definida, o que significa interatividade entre o indivíduo e o meio (Tadeucci,2009).

## **2.6. Teorias de Motivação**

Tendo em conta as condicionantes para dedicarmos neste trabalho de investigação sobre todas as teorias de motivação existentes, foram selecionadas a abordagem de três teorias de motivação que na nossa perspetiva vão mais de encontro com os objetivos deste trabalho investigativo.

### **2.6.1. Teoria das Necessidades de Abraham Maslow**

De acordo a Mineiro, 2013 APUD Rosamonte, 2023, a teoria das necessidades de Abraham Maslow representa por uma pirâmide e demonstra-nos que satisfazer as necessidades humanas

é a base para o bem-estar de uma pessoa. Segundo o mesmo autor, esta teoria, Maslow (1943) afirma que os seres humanos são motivados em satisfazer cinco grupos de necessidades básicas, como: 1=> fisiológica, 2=>segurança, 3=>amor e pertença, 4 => consideração e 5 => autorrealização.

Esta teoria parte do princípio que a conduta humana é movida pelo desejo genérico no sentido de satisfazer estas cinco necessidades.

### **2.6.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

Para (Rosamonte, 2023), citando Rosa (1994) fundamenta que o conhecimento da motivação do homem para ser funcional na sua plenitude necessita de dois fatores:

1)Fator higiénico (Extrínseco) – inclui as condições laborais, práticas organizacionais e de gestão, relacionamento com os líderes, aptidões do líder, ordenado e prêmio, segurança no trabalho e interação com os colegas;

2)Fator motivacional (Intrínseco) – inclui a dependência de responsabilidade, reconhecimentos, desafios e êxitos, autonomia para determinar como a tarefa será feita, oportunidade de progredir, utilizar plenamente as próprias aptidões, estabelecer metas e apreciação relevantes.

### **2.6.3. Teoria da Autodeterminação**

A teoria da autodeterminação, ocupa uma posição de grande amplitude das abordagens da motivação. De acordo com (Paixão, 2008) a sua relevância conceitual e o suporte empírico assente nos estudos experimentais constitui um recurso interno que explica muitos aspetos do comportamento humano e normalmente, permite a realização, o desenvolvimento e o bem-estar do indivíduo.

Para (Manganelli et al.,2018), esta teoria sugere que os indivíduos experimentem diferentes tipos de motivação em relação ao trabalho. Neste sentido, a teoria de autodeterminação concebe a motivação como múltiplas facetas distinguíveis, cada uma delas representa uma forma diferente de regulação comportamental e diferentes razões de investir no trabalho.

A teoria de autodeterminação diferencia seis tipos de motivação. Estas situam-se num ranking continuum, que vai da regulação autónoma a controlada (Manganelli et al.,2018).

Num extremo, a motivação intrínseca, i.e, o indivíduo participa numa atividade pelo gozo inerente à própria atividade. No outro, a motivação extrínseca, sendo comportamentos realizados por uma razão instrumental Howard et al.,2016 APUD De Ceita.

A amotivação corresponde a ausência de motivação para o trabalho, ou seja, desmotivação. A desmotivação, i.e., a ausência de qualquer desejo de esforço, os indivíduos não associam um comportamento a resultados subsequentes Ryan et al., 1983, APUD De Ceita, 2023. E como tal,

os comportamentos são executados por razões desconhecidas ou não executadas em seu todo. Efetivamente, os indivíduos desmotivados, são suscetíveis de se sentir desligados das suas ações (Gagné et al., 2015). Eles podem sentir a falta de controlar a sua situação ou comportamento atual, e, deste modo, investem pouco tempo ou energia para tais comportamentos (Gagné et al., 2015). Este estado mostrou-se associado a uma ampla gama de resultados negativos no local de trabalho e ele associasse a menor vitalidade, menor satisfação no trabalho, menor compromisso afetivo, adaptabilidade, proatividade e esforço de trabalho, bem como maior exaustão emocional (Gagné et al., 2015).

Com base na regulação externa, a motivação extrínseca que pode ser material e social é para obter as consequências desejadas do esforço de trabalho, tais como rendimentos ou respeito dos outros. Ela pode ser autónoma e controlada e surge para justificar o exercício de atividades não interessantes, i.e, que não são intrinsecamente motivadoras (Gagné & Deci, 2005). A realização destas atividades depende da percepção de uma contingência entre o comportamento e uma consequência desejada, aprovação implícita ou recompensas tangíveis. Efetivamente, um comportamento quando é tão motivado, i.e, regulado externamente, para obter ou evitar consequências, a ação é instrumental para esses fins (Gagné & Deci, 2005).

A regulação introjetada corresponde aos esforços dos trabalhadores motivados para evitar sentir-se envergonhados ou orgulhosos de si próprios. Esta regulação é assimilada, mas não aceita como (Manganelli et al., 2018).

Esta regulação estabelece de forma relativamente controlada a motivação extrínseca internalizada, porquanto é algo interno a pessoa (Gagné & Deci, 2005). Neste contexto, os comportamentos são realizados de forma a evitar sentimentos negativos ou para alcançar sentimentos positivos (Howard et al., 2016).

Por conseguinte na regulação identificada a motivação é colocada para esforços no trabalho porque o trabalhador o vê como extremamente relevante. A regulação integrada corresponde ao fato de o trabalhador empenhar-se no trabalho porque este está alinhado com os seus valores. Esta regulação é uma forma internalizada de motivação extrínseca e ocorre sempre que o indivíduo opta por agir, pois o resultado do comportamento é de importância pessoal (Howard et al., 2016).

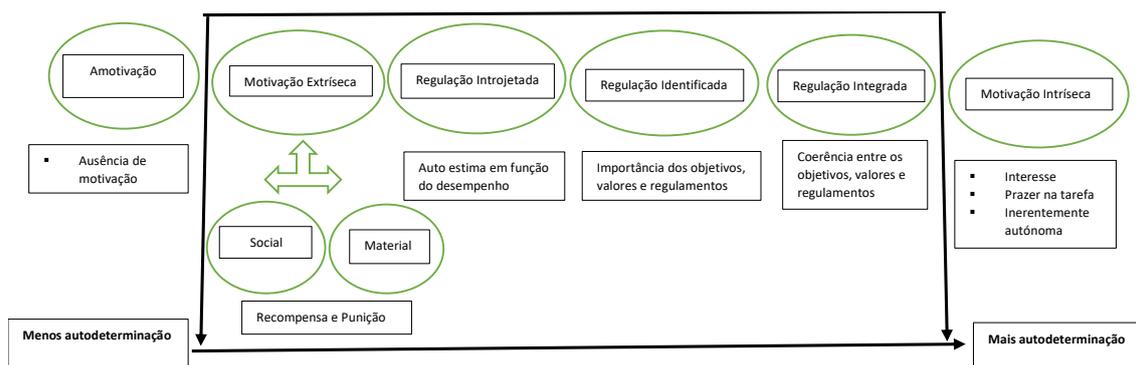
Segundo (Deci et al., 2017), a regulação integrada corresponde ao fato de o trabalhador dedicar-se ao trabalho porque este enquadra ou alinha-se com os valores da organização. Nesta regulação as pessoas envolvem-se com determinação e bom senso de colaborar com a identidade, escolha e vontade, ou seja, são autodeterminadas.

Por último, a motivação intrínseca corresponde ao fato do trabalhador se esforçar para realizar as tarefas porque o trabalho é interessante e prazeroso (Gagné e Deci, 2005). A mesma caracteriza-se como um estado fortemente autoderterminado.

Deste modo, a regulação intrínseca do comportamento aparece como fundamental para o desenvolvimento cognitivo e social (Paixão,2008) Ver a figura 1.

**Figura 1**

*Esquema representativo da Teoria da Autodeterminação.*



Fonte: Adaptado de Continuum da Autodeterminação de Gagné et Deci, 2005

Em síntese, pode-se referir que as 3 distintas correntes teóricas permitem-nos aperceber da melhor forma a motivação dos colaboradores do BISTP.

No entanto, no presente trabalho de investigação, optou-se pela seleção da Teoria da Autodeterminação porque a mesma, defende que os indivíduos experimentem em relação ao trabalho diversos tipos de motivação. Por outro lado, por deixar transparecer que a ausência dos fatores caraterísticos desta teória nesta organização afetará a motivação e conseqüentemente a produtividade individual e coletiva dos colaboradores de forma negativa.

Neste contexto, há necessidade das lideranças proporcionarem um ambiente de trabalho favorável e implementarem ações que visam estimular e criar motivação dos colaboradores nas suas atuações como profissionais, identificando-se com os valores, objetivos, missão e visão organizacional, tornando assim possível, o melhor desempenho, produtividade, visibilidade e transparência em todos os processos da organização.

De acordo a (Pinheiro e Zenni, 2014), um colaborador motivado desempenha as suas funções com maior competência e capacidade. Neste sentido, pode-se afirmar que um colaborador motivado realizará as suas tarefas e atividades com maior dedicação e eficiência, por dispor de auto-estima e forças necessárias.

Segundo (Chiavenato, 2011), trabalhadores motivados são fundamentais nas organizações, pois considera-se que indivíduos devidamente motivados satisfazem e atendem diferentes tipos

de necessidades, emocionais, espirituais, intelectuais, económicas dentre outras. Neste pressuposto, a satisfação e a motivação para o trabalho veio introduzir instrumento de gestão de RH que favorecem a evolução das organizações, valorizando desta forma tudo aquilo que é produzido pelos trabalhadores.

Verifica-se que a teoria de Herzberg tem adquirido um enfoque similar a do Maslow, embora a de Maslow tenha uma maior cobertura em termos de domínio sobretudo das ciências sociais.

Neste contexto, salienta-se que na perspectiva de obter-se maior motivação dos seus profissionais, ambas as teorias são empregues de forma tradicional por algumas instituições e/ou organizações. Contudo, estas só surtirão efeitos em detrimento do ambiente e devem ser aplicados instrumentos que facilitem os resultados almejados e possam evitar alguma insatisfação, pois os efeitos dos estímulos serão sempre diferenciados nas instituições e organizações.

### 3. CARATERIZAÇÃO DO BANCO INTERNACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE.

#### 3.1. Estrutura Organizativa do BISTP<sup>1</sup>

#### 3.2. Criação

A implementação da reforma do setor financeiro foi iniciada pelo Governo de STP, a partir de 1992, dando origem ao sistema bancário de dois níveis, separando as vertentes comercial e de supervisão, que vinham sendo desempenhadas pelo Banco Nacional de S. Tomé e Príncipe - BNSTP, desde 1976, tendo o BNSTP dado lugar ao Banco Central de São Tomé e Príncipe passando, assim, a partir de 1992, a assumir apenas as funções de Banco Central de São Tomé e Príncipe ( BISTP, 2021).

Neste contexto, surgiu o maior e mais antigo banco comercial designado Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), com sede no país, criado em 3 de março de 1993 (BISTP,2021).

O BISTP dedica-se a obtenção de recursos de terceiros sob a forma de depósitos ou outros, os quais aplica, juntamente com os seus recursos próprios, na concessão de empréstimos, depósitos no Banco Central de São Tomé e Príncipe, aplicações em instituições de crédito, aquisição de títulos e outros ativos, para os quais se encontra devidamente autorizado (BISTP,2023). Este banco esta caracterizado por 11 agências distribuidas por Água Grande, Cantagalo, Mé-Zochi e a Região Autónoma do Príncipe e dispõe de 35 serviços de ATM (BISTP, 2023).

Na sua constituição, estão subscritos 27% da Caixa Geral dos Depósitos, (48%) do Estado São-Tomense e (25%) do Banco Angolano de Investimentos (BAI) conforme a figura 2(BISTP, 2023).

**Figura 2**

*Estrutura dos Accionistas do BISTP*



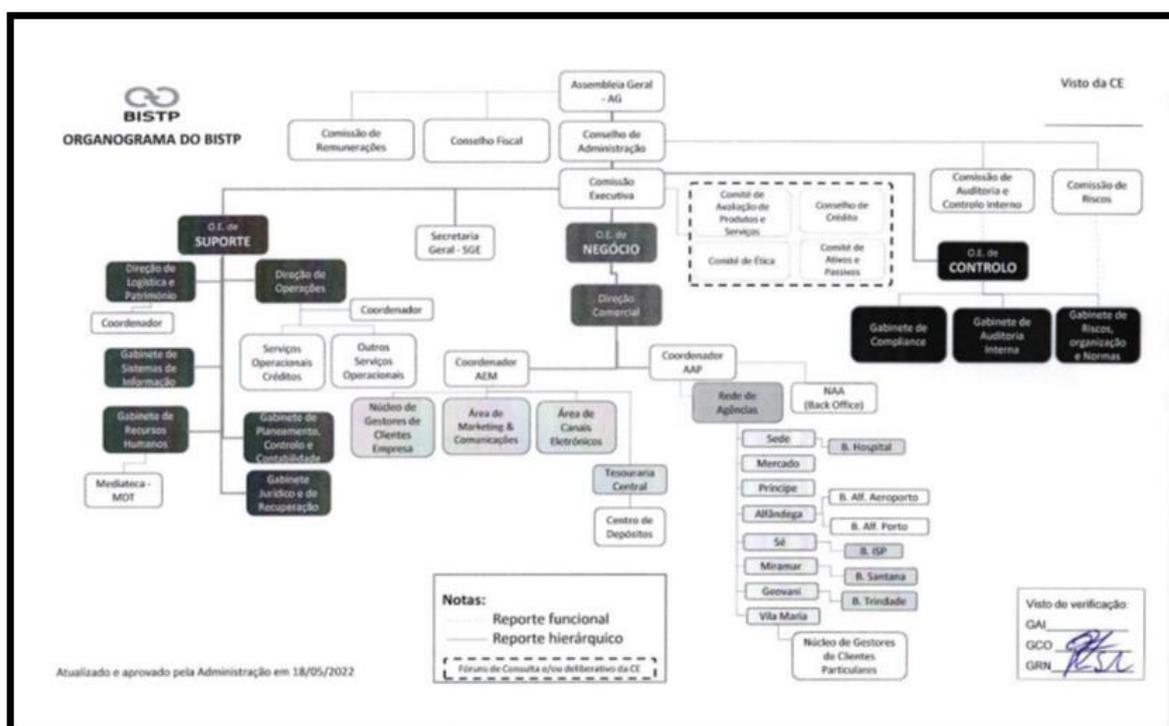
Fonte: BISTP, 2021

<sup>1</sup> Todas as informações referenciadas neste capítulo foram retiradas do Relatório & Contas 2021 do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe, referente ao ano 2021, das consultas com o responsável dos RH, bem como do site do BISTP. <https://www.bistp.st/inicio/bistp-kwa-non>.

### 3.3. Missão e Estrutura Organizativa

O Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (BISTP), como a maior instituição financeira do mercado, tem como importante missão contribuir de modo imperativo para o desenvolvimento financeiro, económico e social nacional, na perspectiva de alcançar o equilíbrio entre a rentabilidade, crescimento sustentado, solidez financeira, liquidez e controlo de risco. Por sua vez tem procurado levar os serviços financeiros a todo o país, de forma que toda a população sem exceção possa aceder e usufruir dos benefícios dos serviços financeiros. (BISTP, 2021). A figura 3, ilustra-nos a sua estrutura organizativa.

Figura 3  
Estrutura Organizativa do BISTP



Fonte: BISTP, 2022

No contexto da sua estrutura organizativa, conforme o despacho do Banco Central datado de 3 de março de 1993, destacam-se os seguintes órgãos sociais:

- **Assembleia Geral** - Órgão que se ocupa da revisão e planificação anual do banco e reúne-se ordinária e extraordinariamente para o efeito.
- **Comissão de Remunerações**- Ocupa-se dos estudos da remuneração do BISTP.
- **Conselho Fiscal** – Dedicar-se a averiguação e cumprimento das normas fiscais impostas pelas entidades, acionistas e parceiros.

- **Conselho de Administração** - É uma estrutura funcional que tem a representação dos acionistas do BISTP não executivos, e tem um conjunto de órgãos de decisão estratégica da empresa.
- **Comissão Executiva** - Tem a função de gerir estrategicamente os ativos e passivos as atividades diárias, rotineiras financeiras e patrimoniais do banco.

A estrutura organizativa do BISTP, esta composta por um conjunto de órgãos e estruturas, diretivas que reportam diretamente a comissão executiva (Direção de Operações; Direção Comercial; Direção dos Recursos Humanos; Direção de Logística e Patrimonial; Direção de Planeamento e Contabilidade). E também órgãos e estruturas de coordenação (Compliance; Auditoria Interna; Riscos, Organização e Normas; Sistema de Informação, Jurídico e Recuperação).

Dentre as direções do BISTP a mais forte é a Direção Comercial, pois gere a rede das 11 agências descentralizadas e os seus clientes, incluindo ainda na sua estrutura outras estruturas também importantes (Áreas de Canais Eletrónicos; Marketing e Comunicação; Núcleo de Gestores e Empresas; Tesouraria Central; Centro de Depósito). Cada agência dispõe de um órgão de gerência, composto pelo Gerente, Sub-gerente ou Coordenador, Administrativos Comerciais dentre outros. De modo a fortalecer a estrutura organizativa do banco foram criados os comités (Risco, Auditoria Interna e de Ética) compostos pelos quadros técnicos afetos as outras áreas do banco que são chamados em conformidade com a agenda de trabalho para representarem o comité.

Cabe destacar também o papel da Direção dos Recursos Humanos, que se ocupa de todos os tramites, coordenação das ações e faz a gestão dos 140 efetivos do banco.

### 3.4. Recursos Humanos

Em termos de recursos humanos o BISTP conta com **140** colaboradores de diferentes idades, sexo e áreas de atuação distribuídos pelos seus órgãos e serviços. De igual modo de vários clientes e stakeholders. O gráfico a seguir demonstra-nos claramente as diferentes áreas de atuação dos colaboradores do BISTP. Sendo que a maior incidência se encontra na classe dos técnicos administrativos (BISTP,2021).

Figura 4

Gráfico da distribuição dos Recursos Humanos do BISTP-

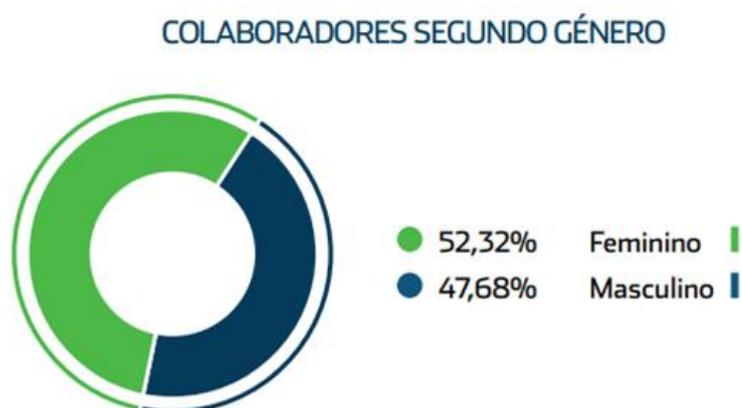


Fonte: BISTP, 2021

Na distribuição por género, a tendência percentual no número dos colaboradores de sexo feminino é superior a masculino (52,32%).

Figura 5

Gráfico de distribuição dos colaboradores do BISTP por Género



Fonte: BISTP, 2021

Relativamente a distribuição por habilitação literária por género, verifica-se que a maioria possui o nível superior, prevalecendo na sua maioria relativa os colaboradores do sexo feminino (BISTP,2021).

Figura 6

Gráfico de Distribuição dos Colaboradores do BISTP por Habilitação e por Género-



Fonte: BISTP, 2021

### 3.5. Responsabilidade Social

Segundo o Relatório & Contas 2021 do BISTP, como sempre o banco tem norteado o seu modelo de gestão ao longo dos anos, não apenas pelos interesses monetários – lucro, mas, conforme tem-se verificado, também pelas outras intenções e necessidades como, os seus colaboradores, as comunidades locais, as organizações não-governamentais que têm o caráter humanístico e com objetivo de contribuir para reinserção social das crianças e jovens em risco de exclusão social, os clientes, os fornecedores, as autoridades públicas, os concorrentes e a sociedade em geral.

Para o BISTP, a sua responsabilidade social tem-se revelado então, um fator fundamental para o seu crescimento e desenvolvimento ao longo dos seus 30 anos de existência, bem como, para a sociedade são-tomense nas suas várias vertentes (BISTP,2021).

Segundo (BISTP, 2021) em termos de política de apoios e patrocínios são priorizados projetos associados a educação, desporto, cultura e a solidariedade social.

De acordo com o Relatório & Contas 2021 do BISTP a relação desta organização com os Stakeholders resume-se da seguinte forma:

**Cientes** - Razão da existência da empresa, importância capital no processo do banco.

**Accionistas** - Os accionistas dão opinião das estratégias que o banco deve seguir e orientam para o seu futuro.

**Colaboradores** – São os que fazem acontecer todo o processo numa lógica de um capital humano e conjugação de todo o sistema.

### 3.6. Sistema de Avaliação de Desempenho do BISTP

A AD constitui um processo essencial de gestão cada vez mais integrada dos recursos humanos e insere-se num conjunto de instrumentos do BISTP que visa um acompanhamento cada vez mais individualizado dos colaboradores, apoiando o seu desenvolvimento e a tomada de decisões de gestão sobre cada um (BISTP, 2012).

A implementação do SAD do BISTP visa melhorar a forma como as pessoas são geridas nesta organização, promover a partilha dos objetivos, fomentar a cultura de responsabilidade, a relação chefia-colaborador, promover o papel dos responsáveis como orientadores dos seus colaboradores, melhorar a comunicação, identificar as reais necessidades de formação, capacitação e superação, assim como reconhecer e compensar os contributos individuais, realçando os fatores multivacionais. (BISTP, 2012).

De acordo a sua Ordem de Serviço Nº 01/2012 de 03 de janeiro de 2012, o BISTP implementou um SAD, onde é realizada anualmente a AD aos seus colaboradores através dos seus responsáveis diretos (avaliadores).

A avaliação é padronizada e dinâmica, inserida numa matriz excel, com descritores para cada um dos parametros que são avaliados de forma sistemática e por via eletrónica.

Este processo de avaliação, obdece etapas, com seus métodos, objetivos, cronograma, e ocorre de forma bietópica (6 em 6 meses) até ao final do ano, numa lógica anual continua. O mesmo vem acompanhado de um guia orientador do próprio processo, em que se pondera 18 fatores de competências e 4 de atitude pessoal, conforme a tabela abaixo:

**Tabela 1**

*Variáveis e Fatores do Sistema de Avaliação de Desempenho do BISTP*

Variáveis medidas	Tipo de Fatores	Observação
<b>Competências</b>	Autoconfiança e acertividade; capacidade de adaptação; formação e desenvolvimento pessoal; orientação para qualidade; para o cliente; para os resultados; relacionamento inter-pessoal; autonomia; capacidade de análise; comunicação; inovação e criatividade; negociação e persuasão; sentido crítico; trabalho em equipa capacidade de decisão; liderança; planificação e organização e visão de futuro.	Definidos numa lógica e perspetiva própria do Banco para o seu funcionamento.
<b>Atitude Pessoal</b>	Identificação com a empresa; disponibilidade; empenhamento e comportamento pessoal.	Definidos numa lógica e perspetiva própria do Banco para o seu funcionamento.

Fonte: Elaboração Própria, 2023

Existe uma cadeia de valores do BISTP que é aplicada nesta avaliação de desempenho de modo a obter resultados que sejam satisfatórios e que vão de encontro com a missão e os objetivos estratégicos do banco, neste sentido, é atribuída uma pontuação estimada de 1-5, conforme a tabela abaixo para cada um dos fatores de competência e atitude pessoal.

**Tabela 2**

*Modelo de Pontuação do Sistema de Avaliação de Desempenho do BISTP*

Inadequado	Insuficiente		Adequado		Bom	Excelente
1	2	2,5	3	3,5	4	5

Fonte: Elaboração Própria, 2023

A avaliação do desempenho é feita pelos responsáveis de cada área em função do desempenho de cada um dos colaboradores e normalmente faz-se a atribuição de prémios aos que se destacarem. Não obstante ao fato do BISTP considerar que a praticada é objetiva, o próprio processo transparece alguma subjetividade associada a fatores sociais. Assim sendo, em colaboração com outros acionistas o BISTP tem estado a trabalhar na atualização do SAD.

O SAD como qualquer coisa que é feito pelo homem não é perfeito, pois traz sempre alguns erros inerentes a sua funcionalidade, independentemente deste aspeto o SAD do BISTP compreende as seguintes etapas:

**Etapa 1** – O avaliador, verifica a ficha de avaliação, preenche para cada colaborador e envia para a Gestão dos RH.

**Etapa 2** – A Gestão dos RH ao receber, encaminha a ficha de avaliação para o avaliado de modo que o mesmo tome conhecimento da avaliação e comente sobre os seus resultados.

**Etapa 3** – O avaliado faz os seus comentários sobre a avaliação e envia para o avaliador.

**Etapa 4**- O avaliador recebe os comentários do avaliado e sem recursos a alteração do comentário encaminha para a Gestão dos RH.

**Etapa 5**- A Gestão do RH recebe os resultados da avaliação com os comentários do avaliado, faz a verificação dos procedimentos, revê em detalhes e processa para o conhecimento e aprovação da administração.

**Etapa 6** – A administração recebe a avaliação e orienta para aplicação, faz-se a planificação da premiação dos colaboradores destacados e no caso de resultados contestados pelos avaliados, o processo é encaminhado para a Gestão de RH de modo que se faça a sessão de entrevista entre o avaliador e o avaliado com a presença do RH para a revisão da pontuação atribuída bem como das medidas de superação.

**Etapa 7** – O avaliador após a sessão de entrevista deve produzir um relatório enfocando-se no plano de melhoria, incluindo seguimento, metas alcançadas, os novos objetivos, os desafios e lições aprendidas.

**Etapa 8** – Atribuição dos prémios e implementação do plano de melhoria (incluindo a formação, superação ou transferência dos colaboradores para outras potenciais áreas).

Constata-se que os objetivos estão ainda globais e devem ser personalizados com metas e resultados de forma individuais. Entretanto, existe uma comunicação, pois foi feita a formação dos avaliadores e dos avaliados de modo que as pessoas possam apropriar-se do SAD, e foi criado um fórum próprio para fazer a gestão dos conflitos.

### **3.7. Perspetivas a curto médio e longo prazo**

Existem objetivos da empresa que os colaboradores devem assegurar nomeadamente a sustentabilidade e os lucros do banco, depois vem os resultados do banco que são medidos, e estão associadas as ambições de cada um que são metas que cada um pensa que deve atingir ou alcançar de forma individual (BISTP,2021).

Segundo o BISTP, atualmente e a médio e longo prazo, nesta organização bancária perspetiva-se as seguintes áreas de atuação:

1. Consolidação de sua posição de liderança no mercado nacional
2. A longo prazo perspetivar um novo mercado
3. Instalação e modernização de um novo sistema de avaliação de desempenho adaptado as novas tecnologias de inovação.

### **3.8. Políticas Motivacionais**

Segundo o Relatório & Contas Anual do BISTP 2021, nas políticas motivacionais desta organização destacam-se os principais aspetos:

- Atribuição de prémio de mérito aos colaboradores mais destacados, existem vários tipos de prémios, um dos grandes prémios e em termos percentuais no banco o colaborador tem uma parte que é atribuída com base nos resultados da sua avaliação de desempenho, existe uma tabela de gratificação que esta intimamente ligada aos resultados da avaliação do desempenho;
- Criação de condições de trabalho de forma diferenciada em relação a outros bancos, condições pessoais e profissionais que têm impacto na vida pessoal, dos colaboradores no domínio da saúde (seguro de saúde internacional), pois o colaborador e seus familiares, dispõem deste seguro, formação e desenvolvimento (as formações de

capacitação são ministradas nacional e internacionalmente), de modo a superar as suas dificuldades e atender aos novos desafios;

- Programa anual de formação, desenvolvimento e transformação dos recursos humanos. Existe a triologia entre formação, desenvolvimento e transformação;
- Os colaboradores podem dar a sua opinião e os gestores analisam e define-se com o diretor de RH sobre o plano de formação e capacitação;
- Sistema de recompensa na vertente salarial compatível com a média alta da classe social, condições especiais para os colaboradores;
- Redução de taxas de juros para os funcionários, assim como atribuição de subsídio de disponibilidade, de isenção de horário e horas extras;
- A área do negócio tem condições especiais para os colaboradores;
- Vestir camisolas as sextas-feiras, dias festivos e comemorativos, faz com que os colaboradores assumam os compromissos e sintam-se comprometidos com a causa do banco e sua missão;
- Motivação relacional, existem vários instrumentos que são usados pelos recursos humanos para também ajudar a parte motivacional;
- Atividades de ativam a relação, atividades recreativas de lazer, desportivas, têm feito a conjugação de aguns (ginástica corporativas, mensagens educativas, jogos lúdicos, troca de cultura e experiências, intercâmbio para fortalecer a relação);
- Realização com regularidade de reuniões trimestrais com os órgãos responsáveis, onde aborda-se sobre o nível do desempenho e as limitações.

## 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Creswell, 2003, APUD De Ceita, 2023, a investigação engloba um conjunto de ações referentes aos métodos que mais se enquadram com a realização do objetivo que pretende-se investigar. Ainda de acordo a estes fundamentos, para melhor se encontrar o resultado dos objetivos da investigação, deve-se definir o tipo de amostragem, o formato da pesquisa, a caracterização da amostra, o instrumento de recolha dos dados e os procedimentos usados na aplicação dos questionários.

Neste capítulo faz-se à descrição da estratégia metodológica que permitiu o seguimento do estudo, a questão e os objetivos da investigação, os participantes, os procedimentos de coleta dos dados e informações, como também o tratamento dos mesmos neste estudo de caso.

### 4.1. Questão e Objetivos da Investigação

Para compreender melhor o processamento da AD, bem como a motivação dos colaboradores no maior banco comercial privado do país, nesta investigação procura-se responder a seguinte questão ***“Qual a relação percebida entre a motivação para o trabalho e a avaliação de desempenho dos colaboradores do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe?”***

Com base neste pressuposto, e com o objetivo de caracterizar o SAD, existente e contribuir para a formulação de melhorias que promovam a motivação para o trabalho dos profissionais do BISTP, pretende-se:

- i. Descrever a estrutura organizativa do BISTP;
- ii. Descrever o tipo de Avaliação de Desempenho aplicada pelo BISTP;
- iii. Identificar as fragilidades existentes no desempenho dos colaboradores BISTP;
- iv. Analisar a relação percebida entre a motivação para o trabalho e a AD nos colaboradores do BISTP.
- v. Contribuir para formulação de melhorias que promovam a motivação e para o trabalho dos colaboradores do BISTP.

### 4.2. Estratégia Metodológica

Com base no acesso a fontes primárias e secundárias sobre a AD e a motivação, neste trabalho de investigação foi optada por elaboração da dissertação de âmbito descritivo e correlacional. Os dados obtidos resultaram-se da sistemática coleta de informações junto aos colaboradores. Esta fase revistiu-se de capital importância para a investigação, por traduzir-se no elo de ligação entre as diferentes componentes de estudo.

Em conformidade com os objetivos da pesquisa, projetou-se a possibilidade da aplicação de um estudo de caso. Neste sentido, foi aplicada a metodologia de estudo de caso, que segundo Gomez et al., (2002, p. 98) é projetada com intuito de descobrir, interpretar e avaliar, como afirma ainda, que através do mesmo “o investigador pode alcançar uma maior compreensão de um particular caso, relacionado a diferentes temáticas”.

Esta investigação foi plenamente desenvolvida no BISTP, entre os colaboradores que aceitaram participar, a partir de assinatura do termo de consentimento informado, assim como a autorização hierárquica da instituição.

A metodologia aplicada é qualitativa e quantitativa a base do questionário aplicado aos colaboradores do BISTP. O preenchimento do questionário decorreu entre 23 de setembro a 30 de outubro, que facilitou a coleta de dados a uma amostra não aleatória de 36 colaboradores do BISTP.

As respostas foram fornecidas por escrito pelos colaboradores, entregues diretamente ao investigador e foram devidamente agrupadas e transcritas. O trabalho decorreu de forma colaborativa e minimamente satisfatória. De acordo a este panorama, o pesquisador aproveitou para reconhecer e agradecer aos esforços implementados por todos aqueles que disponibilizaram-se a participar nesta investigação.

A pesquisa concentrou-se em três distintas fases: 1ª - Elaboração do Questionário; 2ª – Aplicação do questionário; 3ª - Realização da análise quantitativa e qualitativa de conteúdo, mediante o aplicativo software Nvivo e SPSS.

### **4.3. Participantes**

Para a realização desta investigação, fez-se primeiramente um mapeamento para conhecer a distribuição das infraestruturas e o número de recursos humanos afetos ao BISTP, com isso foi permitido definir uma população de 140 colaboradores que de acordo ao seu vínculo laboral foram considerados na sua maioria elegíveis para participar na investigação. Tendo-se definido como critério de ilegitimidade para esta investigação, ser funcionário do BISTP em qualquer uma das áreas de atuação, preferentemente que não desempenhe funções de Diretor ou Administrador.

De acordo a tabela 3 dos 36 colaboradores que participaram nesta investigação com idades compreendidas entre os 18 aos 62 anos, afetos aos diferentes setores do BISTP, com vínculo profissional e anos de serviço diferenciados, destes, em termos de género, 12 são do sexo masculino e 24 feminino.

#### 4.4. Instrumentos de Recolha de Dados

De modo a responder a questão de investigação “Qual a relação percebida entre a motivação para o trabalho e a avaliação de desempenho dos colaboradores do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe?”, foi utilizada como ferramenta de coleta de dados a aplicação de questionários aos colaboradores dos BISTP (Gerentes, Co- Gerentes, Administrativos Comerciais e outros). Este processo de acordo (Laville & Dionne, 1999), visava garantir com o método apropriado e rigor, a aceitação no resultado da investigação. A população da investigação figura-se em 140 colaboradores do BISTP, afetos as diferentes direções, agências e aos serviços desta organização bancária.

Mediante a aplicação da abordagem quantitativa e qualitativa no instrumento de recolha de dados, utilizou-se, um formulário de tipo inquérito por questionário, por ser um método consideravelmente fiável de acordo com (Carmo & Ferreira, 2008 p.156).

O questionário que encontra-se em anexo, foi submetido física e pessoalmente aos inquiridos garantindo a confidencialidade das informações, a partir de assinatura do termo de consentimento informado, assim como do conhecimento e autorização hierárquica da organização. Foram utilizadas 13 questões fechadas sobre os aspetos socio-demográficos dos inquiridos de modo a caracterizar-se o perfil de cada um dos participantes, nomeadamente, sexo, a idade em anos, se exerce funções no setor dos RH, se tem uma posição de chefia, grupo de carreira que pertence, vínculo laboral, anos de trabalho na organização, também questões abertas sobre os benefícios, desvantagens do SAD do BISTP e propostas de melhorias. De modo a conhecer as diferenças entre os RH que por sua vez são profissionais das diferentes áreas da organização, participantes do estudo foram aplicadas estas questões.

Para esta investigação foram ponderados 36 questionários, não tendo sido respondido as 5 últimas questões por 6 participantes. Para a averificação da satisfação e motivação dos colaboradores para o trabalho foi utilizada a escala *MWMS- Multidimensional Work Motivation Scale*<sup>2</sup>, que faz a descrição de 19 dimensões diferentes da motivação para o trabalho. Esta escala dispõe de 19 perguntas praticamente fechadas de tipo likert de 7 pontos, conforme se observa na pergunta da componente de motivação do questionário aplicado. A referida escala mede o nível de motivação para cada tipo de motivação para o trabalho.

O trabalho de campo decorreu entre 23 de setembro a 30 de novembro de 2022 na recolha das informações e preenchimento dos questionários.

---

<sup>2</sup> **MWMS**- A escala foi desenvolvida com o propósito de capturar motivação através da Teoria da Autodeterminação no contexto de trabalho. Esta escala de 19 itens avalia os cinco tipos de regulação propostos pela SDT: desmotivação, regulação externa,

#### 4.5. Procedimentos de Recolha e tratamento de Dados

A análise e o tratamento das informações e dados recolhidos, foi processada mediante a utilização do Software Nvivo porque permite-nos organizar e categorizar as informações textuais, assim como, segundo (Alves et al.,2006), ajuda a descobrir tendências e a sistematizar análises, facilitando uma rápida análise dos dados.

Utilizando o referido software, procedeu-se a codificação de todos os dados recolhidos obedecendo duas diferentes fases. A primeira fase foi destinada a codificação primária referente as questões-chaves (9 á 13) e as codificações secundárias a partir da primária.

Em seguida, efetuou-se a classificação do conteúdo dos documentos (respostas obtidas no questionário), onde ainda foi possível classificar os arquivos por género, faixa etária, função, carreira profissional, função nos recursos humanos, anos de serviço de modo a obter a descrição do perfil dos participantes.

O conteúdo foi codificado considerando-se cada resposta uma unidade, visto que as respostas tinham sido solicitadas de forma estruturada, precisamente para tornar mais clara a codificação das mesmas. O sistema de codificação inicial considerou diretamente os objetivos específicos. Posteriormente, a partir do conteúdo codificado em cada categoria, foram adicionadas subcategorias emergentes dos dados, precisamente a partir da análise das diferentes unidades contidas na categoria.

Posteriormente fez-se a introdução dos dados também no Software SPSS- Statistical Package for the Social Sciences<sup>3</sup>, ferramenta que ajuda a analisar e interpretar dados quando se trata de pesquisas de dados quantitativos.

Dando sequência aos trabalhos, fez-se a análise estatística aos dados recolhidos, aplicando análise de frequência descritiva para caracterizar a população em estudo, avaliar o seu nível de percepção e satisfação com o SAD aplicado pelo BISTP, assim como o nível de motivação para o trabalho desta organização. Estes dados foram também extrapolados para o Nvivo<sup>4</sup> o que permitiu, uma análise de Clusters por similaridade de codificação (Coeficiente de Jaccard<sup>5</sup>). A análise de Clusters por similaridade de codificação facilita a observação de padrões semânticos, agrupando participantes que apresentam conteúdos similares (Alves et al., 2006). E no final fez-se a descrição de cada uma das matrizes de codificação, intepetando o significado de cada cluster.

---

<sup>3</sup> **Software SPSS**- Statistical Package for Social Science for Windows é um software estatístico que permite a utilização de dados em diversos formatos para gerar relatórios, calcular estatísticas descritivas, conduzir análises estatísticas complexas e elaborar gráficos.

<sup>4</sup> **Nvivo**- Software que facilita a organização e processamento de dados qualitativos, que integra as principais ferramentas para trabalhar com texto, multimídia, dados de pesquisa dentre outros.

<sup>5</sup> **Coeficiente de Jaccard** – Relação entre o tamanho de intercessão de dois conjuntos de tamanho e elementos semelhantes.

Na perspectiva de alcançar respostas do objeto de pesquisa e face ao tipo de informações a serem adquiridas, a opção pela realização do inquérito com recurso a aplicação de questionário para esta investigação, como instrumento essencial de recolha de dados, foi fundamental, pois através do mesmo permitiu a obtenção de informações e dados relevantes relacionados a avaliação do desempenho, motivação e a relação percebida entre estes dois fatores pelos colaboradores do BISTP que foram essenciais para para a análise, considerações e interpretação de resultados, dando assim resposta a pergunta de investigação.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo V apresenta a descrição, caracterização, análise dos dados e os principais resultados alcançados mediante a aplicação do questionário a cerca de 140 colaboradores do BISTP que constitui a população em estudo. A amostra caracterizou-se numa porção de 36 respondentes. O fato da limitação do tamanho da amostra deve-se a recusa de alguns colaboradores em se pronunciarem, ou seja, fazer parte da investigação, pois muitos questionavam a finalidade do inquérito. Por outro lado, a disponibilidade dos colaboradores para se dedicarem ao preenchimento do questionário, assim como a fraca apropriação da administração do BISTP a pesquisa.

Os dados e informações recolhidas proporcionaram a medição dos conceitos que fazem parte da pesquisa, facilitando elementos essenciais para dar resposta a pergunta previamente definida nesta investigação que guia o presente trabalho.

### 5.1. Análise dos dados e discussão dos resultados

A tabela 3 referente a descrição social e demográfica da amostra demonstra-nos que os 36 colaboradores do BISTP que responderam aos questionários, compõem-se de 12 homens (33.3%) e 24 mulheres (66.7%).

A distribuição destes colaboradores, de acordo com as idades e sexo está representada na Tabela 3, onde observa-se que a metade (50.0%) tem idade compreendida entre 30 e 40 anos, 33.3% têm idades compreendidas entre 41 e 50 anos, 11.1% estão na faixa de 18 a 29 anos e apenas 5.6% na faixa de 51-62 anos. O que nos indica que os recursos humanos do BISTP dos que participaram na investigação são na sua maioria jovem, destacando-se as mulheres na estrutura organizacional (66,7%).

**Tabela 3**  
*Distribuição de Idades por Sexo da Amostra*

(Q2 e Q1) - Distribuição das idades por sexo			
Idade	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
18-29	2 (50.5%)	2 (50.0%)	4 (11.1%)
30-40	5 (33.3%)	12 (66.7%)	18 (50.0%)
41-50	4 (33.3%)	8 (66.7%)	12 (33.3%)
51-62	1 (50.0%)	1 (50.0%)	2 (5.6%)
Total	12 (33.3%)	24 (66.7%)	36 (100.0%)

Fonte: Elaboração própria, 2023

Nenhum dos funcionários inquiridos trabalha na área de Recursos Humanos, enquanto (30.6%) destes, 11 colaboradores, exercem cargos de chefia (tabela 4), distribuídos por sexo na ordem de 4 masculino e 7 feminino. Dos que exercem cargos, estão na faixa de 30 a 50 anos (tabela 4). Entretanto, cabe realçar que a maioria dos elementos que compõem as amostras da pesquisa exercem tarefas técnicas (administrativos comerciais) e por sua vez constituem o público-alvo da avaliação de desempenho que é aplicada anualmente pelo BISTP.

**Tabela 4**

*Distribuição de Cargos de Chefia da Amostra por Idade*

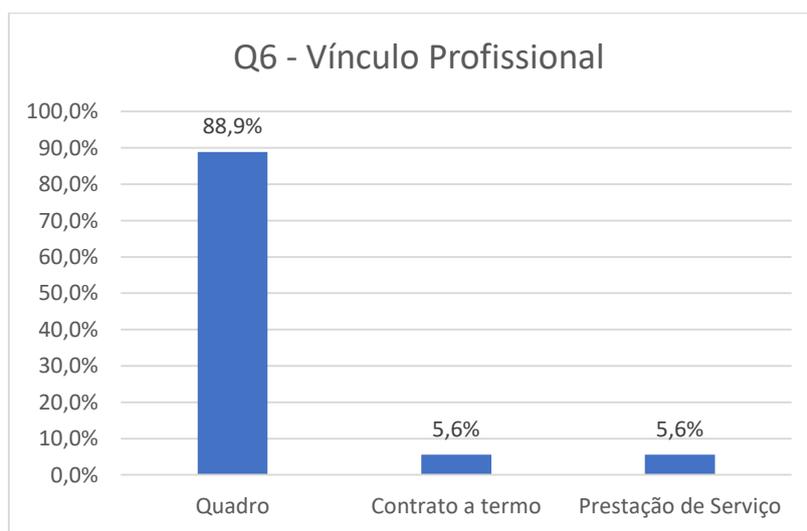
(Q4 e Q2) - Cargos de chefia por idade			
Idade	Chefia		Total
	Sim	Não	
18-29	0	4	4
30-40	3	15	18
41-50	8	4	12
51-62	0	2	2
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>36</b>

Fonte: Elaboração própria,2023

No tocante ao vínculo profissional, os dados recolhidos nos indicam que a maioria dos respondentes (88.9%) são quadros do BISTP, enquanto os restantes 11.1% trabalham na modalidade de contrato a termo ou em regime de prestação de serviço (Figura 7).

**Gráfico 1**

*Distribuição do Vínculo Profissional da Amostra*



Fonte: Elaboração própria,2023

Conforme a tabela 5 verifica-se que a maioria dos que responderam ao questionário são quadros do BISTP num total de 31 colaboradores, ou seja, o seu vínculo profissional está mais formalizado em termos de estratégias de absorção de RH aplicada por esta organização e por outro lado, relativamente ao tempo de serviço cerca de 13 colaboradores quadros têm mais de

10 anos de serviço, enquanto os sob o regime de contrato ou prestação trabalham no BISTP há menos de 10 anos.

**Tabela 5**

*Tempo de Serviço e Vínculo Profissional dos Colaboradores do BISTP*

<b>Q7 e Q6 - Tempo de serviço e vínculo profissional</b>				
Tempo	Vínculo profissional			Total
	Quadro	Contrato	Prestação	
1-5 anos	0	2	1	3
6-10 anos	13	0	1	14
11-15 anos	13	0	0	13
16-20 anos	1	0	0	1
> 20 anos	4	0	0	4
Sem info.	1	0	0	1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>36</b>

Fonte: Elaboração própria, 2023

Nesta investigação, foi efetuada a caracterização das principais variáveis, consideradas de chaves nomeadamente a motivação para o trabalho dos colaboradores do BISTP, tornando-se imperativo realçar a percepção do grau de satisfação e motivação para o trabalho dos funcionários que participaram na investigação mediante a escala multidimensional aplicada. Neste contexto, auxiliando-se da revisão das frequências descritivas, foi permitido evidenciar as características da amostra, numa perspetiva objetiva e genérica relativamente a qualidade. A tabela 6, refere-se aos resultados obtidos através da MWMS, onde nos apresenta os diferentes níveis de motivação para o trabalho dos colaboradores do BISTP a partir da amostra do estudo.

**Tabela 6**

*Resultados Obtidos com a MWMS relativamente a motivação para o trabalho*

<b>Estatísticas</b>						
	Desmotivação	Extrinseca Social	Extrinseca material	Introjectada	Identificada	Intrinseca
Válido	36	36	36	36	36	36
Omisso	0	0	0	0	0	0
Média	2,0185	2,5741	3,6944	4,5139	5,6296	5,0833
Mediana	1,0000	1,1667	3,3333	4,2500	6,0000	5,3333
Desvio Padrão	1,59751	1,88328	1,85742	1,70498	1,51349	1,38787
Amplitude	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00

Fonte: Elaboração própria, 2023

Reconhecendo o fato de que é padronizada a análise a escala MWMS, o resultado obtido demonstra-nos o grau de motivação para o trabalho dos colaboradores do BISTP para cada uma das dimensões, sendo estas: Desmotivação, Extrínseca Social, Extrínseca Material, Introjectada, Indentificada e Intrínseca.

Em relação a variável desmotivação, que é caracterizada pela ausência de motivação para o trabalho, o maior valor observado foi de 7 e o menor de 1. Em média, os respondentes apresentam desmotivação na ordem de 2. No entanto, 50% destes apresentam a desmotivação igual ou inferior a 1, isso significa que os respondentes não estão totalmente desmotivados.

Ainda em termos de classificação da TAD a motivação Extrínseca, agrupa-se em Regulação Externa Social e Material.

Quanto à Regulação Extrínseca Social, que refere-se ao estímulo para alcançar as almejadas consequências do esforço do trabalho, como respeito pelos outros ou ganhos, os dados recolhidos indicam que os entrevistados apresentam valores desta variável entre 1 e 7 unidades. E em média, o valor da Regulação Extrínseca Social por funcionário entrevistado é de 2.6, sendo que 50% destes apresentam Extrínseca Social igual ou inferior a 1.6. Isto significa que os respondentes estão parcialmente motivados.

Segundo a TAD relativamente à Regulação Extrínseca Material, o colaborador quando estimulado para o trabalho, influenciado pelos resultados exitosos que dele dependerá obter, o seu dinamismo e motivação é considerado de extrínseca material. Dos funcionários respondentes a mesma varia entre 1 e 7 valores, enquanto o valor médio desta variável por funcionário é de 3.7. Além disso, mais de metade dos funcionários apresentam valores de extrínseca material acima de 3. Isto significa que os respondentes estão parcialmente motivados.

Por outro lado, os valores médios da Regulação Introjetada que refere-se ao sentido orgulhar-se e ter satisfação própria para o trabalho, assim como de evitar vergonha é de 4.6, da Regulação Identificada que se refere ao fato do colaborador esforçar-se para o trabalho porque considera que está alinhado com os seus valores é 5.7 e a Regulação Intrínseca em que trabalhador implementa um conjunto de esforços na concretização exitosa das atividades e ações porque compreende que o trabalho é interessante e prazeroso é de 5.1 de acordo aos funcionários entrevistados. Outrossim, destaca-se o fato de que mais de metade dos respondentes apresentam valores destas variáveis acima de 4.5. Isto significa que os respondentes estão parcialmente motivados.

O valor da mediana divide a amostra em duas porções (50% cada). Por exemplo, se a mediana da variável desmotivação for de 1.0 unidade, significa que 50% dos funcionários apresentam desmotivação igual ou inferior a 1.0, enquanto os restantes funcionários apresentam desmotivação acima de 1.0.

De forma geral, e em análise dos objetivos da investigação, verifica-se que a média das seis diferentes dimensões da *MWMS* é de 3,91 relativa ao nível de motivação para o trabalho dos colaboradores do BISTP. Isto, demonstra-nos que, pese embora ainda existir algumas limitações na implementação da AD aplicada pelo BISTP, que uma parcial satisfação, motivação para o trabalho e o compromisso dos colaboradores em prol dos objetivos e metas da organização são ainda visíveis. Entretanto, esta observação não significa que a motivação dos colaboradores seja alta e não deixe de ser um dos pilares necessários e relevantes para as políticas motivacionais que devem ser aplicadas pelo BISTP.

## 5.2. Aspetos Descritivos dos dados

Com base nos dados obtidos dos 36 questionários preenchidos pelos respondentes referentes as questões de 09 á 13 sobre os benefícios individuais, organizacionais, desvantagens individuais e organizacionais e os facilitadores da AD e mediante a análise qualitativa de conteúdo, através do software Nvivo, tornou-se possível criar **5 categorias**, nomeadamente: *Benefícios Individuais, Benefícios Organizacionais, Desvantagens Individuais, Desvantagens Organizacionais e Facilitadores da Avaliação de Desempenho* subdivididas em 30 subcategorias para o presente trabalho de pesquisa. Todas estas subcategorias apresentadas são derivadas dos dados obtidos, em conformidade com a leitura e interpretação das respostas dadas pelos participantes ao investigador.

A tabela 7 apresenta a categoria e subcategorias relativas aos Benefícios Individuais. Conforme a designação faz referência aos aspetos considerados positivos que os colaboradores do BISTP podem obter com a implementação da avaliação de desempenho. Nesta categoria foram consideradas 7 subcategorias (ver tabela 7). A partir desta tabela pode-se observar que a **subcategoria Motivação** é para os respondentes o principal benefício a se obter com a implementação da avaliação de desempenho, esta subcategoria faz referência ao maior envolvimento, interesse, dedicação e espírito de trabalho em equipa em prol dos objetivos e resultados individuais e também coletivos da organização. Segue-se a **subcategoria Desempenho** que se refere a ação executada pelo colaborador no seu trabalho como forma de aumentar a sua produtividade; **subcategoria Competência** relativa a capacidade de demonstrar conhecimentos e domínio sobre as tarefas realizadas; **subcategoria Produtividade** que se refere a execução do trabalho; **subcategoria Responsabilidade** que tem a ver com o cumprimento das suas obrigações; **subcategoria Reconhecimento** que se refere ao desenvolvimento profissional e de carreira e por último a **subcategoria Estímulo Económico** que para os respondentes constitui a menos relevante, pois fizeram menor referência, sendo que a mesma faz menção aos ganhos financeiros por parte dos colaboradores.

**Tabela 7**  
*Benefícios Individuais de Avaliação de Desempenho*

Categoria	Número De Participantes	Número De Referências
<b>Benefícios individuais</b>	<b>28</b>	<b>132</b>
Motivação	18	22
Desempenho	12	13
Competência	7	7
Produtividade	6	8
Responsabilidade	6	7
Reconhecimento	4	5
Estímulo económico e Financeiro	1	1

Fonte: Elaboração própria, 2023

Como se pode constatar, a subcategoria motivação foi o aspeto mais realçado pelos respondentes (18 entre os 22), pelo que evidencia-se que a motivação é um fator chave para o desenvolvimento das atividades de um trabalhador e pode impactar no aumento do seu desempenho laboral. Partindo do princípio que um trabalhador, estimulado, e reconhecido, desempenhará com maior intusiamo as suas atividades. Este aspeto constitui um elemento fundamental para o trabalho do colaborador de uma organização, assim como na implementação da avaliação de desempenho. Fazendo atenção as outras subcategorias (desempenho, competência, produtividade, responsabilidade, reconhecimento) estão alinhadas com os fatores motivacionais diretos ao colaborador.

Por conseguinte, a subcategoria Estímulo económico e financeiro, destacou-se menos relevante sendo apenas (1 de 1), isto demonstra-nos claramente que existem vários fatores motivacionais que podem ser empregues por uma organização para promover a melhor satisfação e envolvimento dos colaboradores no processo de AD, contudo a percepção do seu impacto no desempenho quer seja individual ou organizacional pode ser vista de forma diferenciada.

Concernente aos Benefícios Organizacionais (tabela 8), faz referência aos benefícios que a organização pode obter com a implementação da avaliação de desempenho. As respostas dos participantes, permitiu identificar 7 subcategorias, tendo a subcategoria **Produtividade e Eficiência** como a mais mencionadas pelos respondentes. Esta subcategoria refere-se a ação de produzir resultados, completar as tarefas definidas de forma profissional e eficiente, equacionando o cumprimento dos prazos de execução, o dinamismo e a maximizando os recursos disponíveis.

A **subcategoria Melhoria de Gestão de Recursos Humanos**, faz referência aos aspetos relacionados com as condições estratégicas dispostas pela organização para o acolhimento e a

promoção dos colaboradores. Segue-se a *subcategoria Visibilidade e Reputação*, refere-se à capacidade de ganhar confiança e credibilidade perante os clientes, Stackholders e os colaboradores. Em seguida a *subcategoria Competência e Capacidade* refere-se as qualidades e qualificações de referências da organização ao nível da banca. A subcategoria Controlo dos trabalhadores faz referência aos meios disponíveis organizacionais para fazer o seguimento dos colaboradores. A subcategoria Diagnóstico refere-se ao mecanismos organizacionais de identificar e analisar as reais demandas da organização relativamente a AD.

Por último a *subcategoria outros* inclui elemento não codificado nas demais subcategorias como: *desinteresse*.

**Tabela 8**

*Benefícios Organizacionais de Avaliação de Desempenho*

Categoria	Nº de Participantes	Nº de Referências
<b>Benefícios Organizacionais</b>	<b>24</b>	<b>103</b>
Produtividade e Eficiência	15	15
Melhoria de GRH	12	15
Visibilidade e Reputação	12	12
Competência e Capacidade	4	4
Controlo dos Trabalhadores	4	4
Diagnóstico	3	3
Outros	1	1

Fonte: Elaboração própria, 2023

No tocante as desvantagens, conforme já mencionado por diversos autores, a avaliação de desempenho trás também consigo efeitos negativos ao desempenho, reconhecidos tanto para os colaboradores como para a organização. A tabela 9 nos apresenta as desvantagens individuais, relativas aos aspetos negativos que os colaboradores consideram existentes com a implementação da AD no BISTP. As subcategorias mais realçadas nesta categoria são: **Aumento da pressão, Competividade, Desmotivação e Falta de produtividade**.

A subcategoria **Aumento da pressão**, faz referência ao estado psicológico dos colaboradores ao enfrentar a AD, a angústia e a preocupação acelerada de cumprir com as tarefas e não má referência nos resultados finais da avaliação, a **Competividade** diz respeito a necessidade de criatividade, inovação e dedicação por parte dos colaboradores de modo a estarem na linha de frente em termos de resultados e atratividade perante ao Gestor e aos desafios da organização; a **Desmotivação e falta de produtividade** referem-se ao descontentamento e baixo índice de dinamismo e proatividade dos colaboradores para atender aos desafios pessoais e coletivos.

**Tabela 9***Desvantagens Individuais de Avaliação de Desempenho*

Categoria	Nº de Participantes	Nº de Referências
<b>Desvantagens Individuais</b>	<b>27</b>	<b>95</b>
Desmotivação	21	26
Falta de reconhecimento	6	8
Fraca produtividade	6	8
Aumento de pressão	4	5
Competitividade	2	2

Fonte: Elaboração própria, 2023

Dentre as 5 subcategorias indentificadas, a **Desmotivação** constitui a mais realçada pelos colaboradores, demonstrando desta forma certo desconforto relativamente a aplicação da avaliação de desempenho no BISTP. Este aspeto de certa forma proporcionará uma redução da produtividade dos colaboradores e por conseguinte repercutirá nos resultados finais da organização, não obstante as políticas motivacionais implementadas pela organização. Pois, conforme a (tabela 9) destacam-se também após a desmotivação as subcategorias **Falta de reconhecimento e fraca produtividade**, que são aspetos considerados relacionados diretamente com a desmotivação e impulsionadores da incerteza da aplicação da própria AD na organização. Relativamente as desvantagens organizacionais que referem-se aos aspetos que a organização apresenta na implementação da AD (tabela 10), as diversas respostas dos colaboradores do BISTP que aderiram a pesquisa, foram categorizadas em 4 subcategorias, sendo a **Fraca visibilidade de reputação; Produtividade ineficiente; Baixa capacidade de competência organizacional; e Má gestão de RH**.

A subcategoria Fraca visibilidade e reputação refere-se a capacidade organizacional de posicionar no mercado de confiança e respeito dos investidores, acionistas, clientes e stakeholders, a produtividade ineficiente, tal como o próprio nome refere-se a baixa qualidade de produção por parte da organização, associada a esta subcategoria esta a **Baixa capacidade e Competência organizacional**, aspetos medidos e avaliados pelos clientes, acionistas e stakeholders. E por último a subcategoria **Má gestão de RH** refere-se a fraca capacidade organizacional de planificar, gerir e desenvolver os seus recursos humanos em prol da missão e dos objetivos organizacionais.

**Tabela 10***Desvantagens Organizacionais de Avaliação de Desempenho*

Categoria	Nº de Participantes	Nº de Referências
-----------	---------------------	-------------------

<b>Desvantagens Organizacionais</b>	<b>15</b>	<b>40</b>
Fraca visibilidade e reputação	7	7
Produtividade ineficiente	7	7
Baixa capacidade e competência organizacional	4	4
Má gestão de RH	4	4

Fonte: Elaboração própria,2023

Referente as desvantagens organizacionais, dentre as 4 subcategorias indentificadas, a Fraca visibilidade e reputação e a Produtividade ineficiente constituem as mais realçadas pelos colaboradores, demonstrando desta forma o impacto negativo que a falta de motivação dos colaboradores pode repercutir quer nos resultados finais como no cumprimento dos objetivos e metas da organização.

Após estas subcategorias, também em iguais proporções estão as subcategorias Baixa capacidade e competência organizacional e a Má gestão de RH que constituem aspetos interligados as limitações da organização que se vê afetada pela incerteza da aplicação da sua própria AD.

Concernente aos Facilitadores da AD, destacam-se 4 subcategorias emergentes, onde a subcategoria Restrutuição constitui a mais realçada pelos colaboradores, pois na perspectiva de 16 colaboradores, deve-se fazer uma atualização incluindo outras variáveis, fatores e metodologia no SAD aplicado pelo BISTP. Este aspeto proporcionará um melhor indicador para atingir os objetivos, metas e principais resultados da organização. Segue-se a esta a subcategoria Comunicação, que constitui um elemento essencial na troca de informações, quer seja do próprio sistema de AD, como dos procedimentos técnicos e administrativos, permitindo desta forma melhor compreensão e integração de cada um dos colaboradores. A subcategoria Coerência e Transparência também foi identificada por 12 colaboradores como elemento fundamental para a correta implementação da AD no BISTP, fazendo com que todos tomem as atitudes certas com imparcialidade e transparência no processo de avaliação dos colaboradores. E por último foi identificada a subcategoria Capacitação por 5 colaboradores, esta subcategoria representa a necessidade de se fortalecer cada dia mais e melhor os conhecimentos dos colaboradores nesta temática e nas que são relevantes para o bom funcionamento da organização, crescimento e fortalecimento das capacidades individuais e coletivas (Recursos humanos qualificados), interligadas com as políticas motivacionais implementadas pela organização de modo a proporcionar um melhor desempenho e aumentar a produtividade (ver tab 11).

**Tabela 11**  
*Facilitadores da Avaliação de Desempenho*

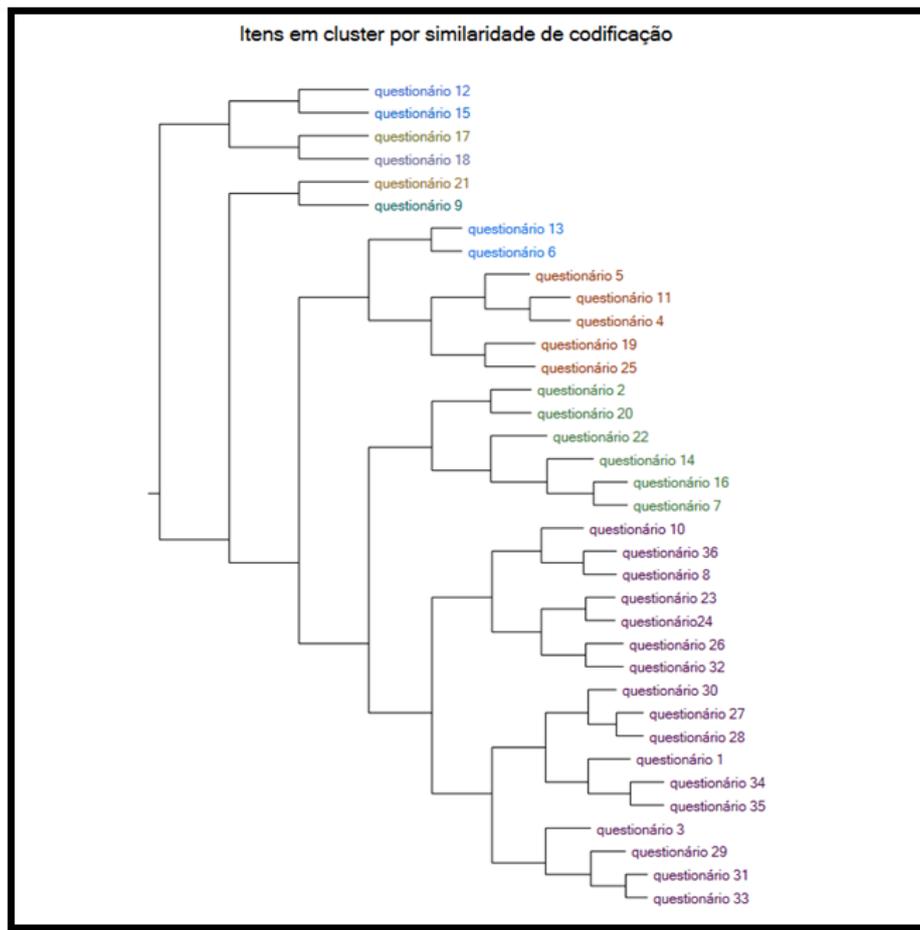
Categoria	Nº de Participantes	Nº de Referências
<b>Facilitadores da Avaliação de Desempenho</b>	<b>22</b>	<b>113</b>
Reestruturação de AD	16	18
Comunicação	15	15
Coerência e Transparência na AD	12	15
Capacitação	5	6

Fonte: Elaboração própria, 2023

### 5.3. Análise de Clusters por Similaridade de Codificação

Trata-se de um procedimento técnico exploratório que tem como finalidade visualizar padrões ao agrupar textos que têm codificações similares. Na pesquisa qualitativa realizada no quadro do presente trabalho de investigação, esta técnica permite verificar se os diferentes respondentes podem agrupar-se por similaridade de codificação. Conforme os resultados obtidos, pode-se frisar que os agrupamentos resultantes constituem conjuntos de indivíduos que partilham uma forma de pensar, de relacionar e de percepção daquilo que constitui o nosso objeto de estudo e que está expresso na formulação dos objetivos acima mencionados. Neste sentido, através do coeficiente de Jaccard aplicado aos nossos dados consideramos as subdivisões em 6 clusters: o primeiro composto pelos respondentes 12, 15, 17 e 18; o segundo pelos respondentes 9 e 21; o terceiro pelos 6 e 13; o quarto pelos respondentes 4, 5, 11, 19 e 25; o quinto pelos respondentes 2,7,14,16, 20 e 22; e finalmente o sexto pelos respondentes 1,3,8,10,23, 24,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35 e 36. A figura 7 abaixo representa essa subdivisão.

**Figura 7**  
*Itens agrupados nos clusters por similaridade*



Fonte: Elaboração própria, 2023

Conforme a figura 7, verifica-se que a similaridade entre as codificações não é distribuída de maneira uniforme entre os clusters.

Os clusters 1 e 2, foram caracterizados pela ausência de codificação, ou seja, os respondentes apenas deram respostas as questões socio-demográficas e não apresentaram a sua visão relativamente as categorias benefícios individuais e organizacionais, assim como as vantagens e desvantagens da AD, os facilitadores e as respectivas subcategorias. Isto nos demonstra que ou não entenderam as questões ou não se sentiram motivados para as responderem nesta pesquisa relevante para os colaboradores do BISTP. Pelo que não se construiu a matriz de codificação com as subcategorias para estes dois clusters.

Relativamente a matriz de cluster 3 (ver tabela 12), podemos verificar que existem padrões de homogeneidade em termos de visão dos respondentes, ou seja não consideram as categorias benefícios individuais e organizacionais e suas subcategorias, assim como na categoria desvantagens individuais e organizacionais do AD, excepto na categoria desvantagens individuais do AD na subcategoria (desmotivação), onde os dois respondentes consideram que as políticas aplicadas pelo BISTP trazem consigo a desmotivação para os colaboradores. Por outro lado, referente a categoria facilitadores, na subcategoria (coerência e transparência), ambos

respondentes consideram que deve haver maior coerência e transparência na aplicação da avaliação de desempenho no BISTP, como fator de melhoria em termos de implementação.

A tabela abaixo espelha a matriz de codificação para o cluster acima referenciado.

**Tabela 12**  
*Matriz de Codificação de Cluster 3*

Subcategorias	Nº de Respostas por Questionário	
	Q13	Q 6
Competência	0	0
Descontentamento	0	0
Desempenho	0	0
Estímulo económico e financeiro	0	0
Motivação	0	0
Produtividade	0	0
Reconhecimento	0	0
Responsabilidade	0	0
Competência e capacidade	0	0
Controlo dos trabalhadores	0	0
Diagnóstico	0	0
Melhoria de GRH	0	0
Outros	0	0
Produtividade e eficiência	0	0
Visibilidade e reputação	0	0
Aumento da pressão	0	0
Competitividade	0	0
Desmotivação	1	2
Falta de reconhecimento	0	0
Fraca produtividade	0	0
Baixa capacidade e competência organizacional	0	0
Fraca visibilidade e reputação	0	0
Má Gestão de RH	0	0
Produtividade ineficiente	0	0
Capacitação	0	0
Coerência e transparência na AD	1	1
Comunicação	0	1
Diagnóstico	1	0
Motivação	0	0
Reestruturação do SAD	0	0

Fonte: Elaboração própria, 2023

Concernente a matriz de **cluster 4** (ver tabela 13) a semelhança do cluster 3 existem padrões de homogeneidade em termos de visão dos respondentes, ou seja os 4 respondentes praticamente não coincidem as suas respostas nas categorias benefícios individuais e organizacionais e suas subcategorias, assim como na categoria desvantagens individuais e

organizacionais e facilitadores do AD, excepto nas subcategorias (**desmotivação e falta de reconhecimento**), da categoria desvantagens individuais de AD onde três respondentes consideram que estas subcategorias influenciam de forma individual para os colaboradores com a aplicação da AD no BISTP. Não se verifica um particular interesse dos respondentes para as outras subcategorias o que traduz motivo de preocupação, tendo em conta o tempo que o BISTP vem aplicando a AD. A tabela 13 espelha a matriz de codificação para o cluster acima referenciado.

**Tabela 13**  
*Matriz de Codificação de Cluster 4*

Subcategorias	Nº de Respostas por Questionário			
	Q11	Q19	Q25	Q4
Competência	0	0	0	0
Descontentamento	0	0	0	0
Desempenho	0	0	0	1
Estímulo económico e financeiro	1	0	0	0
Motivação	0	0	1	0
Produtividade	0	0	0	0
Reconhecimento	0	2	0	0
Responsabilidade	0	0	0	0
Competencia e capacidade	0	0	0	0
Controlo dos trabalhadores	0	0	0	0
Diagnóstico	0	0	0	0
Melhoria de GRH	1	0	0	0
Outros	0	0	0	0
Produtividade e eficiência	0	0	0	0
Visibilidade e reputação	0	0	0	0
Aumento da pressão	0	0	0	0
Competitividade	0	0	0	0
Desmotivação	2	0	1	2
Falta de reconhecimento	1	1	0	2
Fraca produtividade	0	0	0	0
Baixa Capacidade e competência organizacional	0	0	0	0
Fraca visibilidade e reputação	0	0	0	0
Má Gestão de RH	0	0	0	0
Produtividade ineficiente	0	0	0	0
Capacitação	1	0	0	0
Coerência e transparência na AD	0	0	0	3
Comunicação	0	0	0	0
Diagnóstico	0	0	0	0
Motivação	0	0	0	0
Restruturação do SAD	1	0	0	1

Em síntese, verificamos que na matriz de **Cluster 4** a maioria dos respondentes não consideram as subcategorias (competência, produtividade, responsabilidade, competência e capacidade, controlo dos trabalhadores, diagnóstico, produtividade e eficiência, visibilidade e reputação, aumento de pressão, competitividade, fraca produtividade, baixa capacidade e competência organizacional, fraca visibilidade de reputação, má gestão de RH, produtividade ineficiente, comunicação, diagnóstico, motivação e outros) neste processo de avaliação.

Na matriz de **cluster 5** codificada podemos notar a limitação de homogeneidade nas subcategorias a semelhança das matrizes 3 e 4 (ver tabela 14).

No entanto, relativamente a subcategorias (**melhoria de GRH e produtividade e eficiência**) dos benefícios organizacionais, quatro dos seis respondentes coincidiram as suas respostas, denotando uma certa relevância para os mesmos nestas subcategorias para a aplicação da AD nesta organização. Na subcategoria (**motivação**) dos benefícios individuais cinco dos 6 respondentes coincidiram as suas respostas dando um maior realce a este aspeto para o trabalho dos colaboradores do BISTP.

Observando estes resultados, não obstante ao fato de haver homogeneidade nas subcategorias, caracterizada pela ausência de códigos e sua dispersão, concluímos que para estes respondentes para que exista a motivação dos colaboradores estes elementos são chaves e essenciais e devem ser evidenciados no trabalho dos colaboradores. A tabela 14 espelha a matriz de codificação para o cluster acima referenciado.

**Tabela 14**

*Matriz de Codificação de Cluster 5*

Subcategorias	Nº de Respostas por Questionário					
	Q 14	Q 16	Q2	Q 20	Q 22	Q7
Competência	0	1	1	0	0	1
Descontentamento	0	0	0	0	0	0
Desempenho	0	0	0	1	1	0
Estimulo económico e financeiro	0	0	0	0	0	0
Motivação	1	1	1	1	0	1
Produtividade	0	0	0	0	0	0
Reconhecimento	1	0	0	0	0	0
Responsabilidade	1	0	0	0	0	0
Competencia e capacidade	0	0	0	0	0	0
Controlo dos trabalhadores	0	0	0	0	0	0
Diagnóstico	0	1	0	0	0	0
Melhoria de GRH	1	2	0	1	0	1
Outros	0	0	0	0	0	0
Produtividade e eficiencia	1	1	0	0	1	1
Visibilidade e reputação	0	0	1	1	0	0
Aumento da pressão	0	0	1	0	0	0
Competitividade	0	0	0	1	0	0
Desmotivação	0	0	0	0	0	1
Falta de reconhecimento	0	0	0	0	0	0
Fraca produtividade	0	0	0	0	0	0
Baixa capacidade e competência organizacional	1	0	0	0	0	0
Fraca visibilidade e reputação	0	0	0	0	0	0
Má Gestão de RH	0	1	0	0	0	1
Produtividade ineficiente	0	0	0	0	0	0
Capacitação	0	0	0	0	0	0
Coerência e transparência na AD	0	0	0	0	0	0
Comunicação	1	0	0	0	0	0
Diagnóstico	0	0	0	0	0	0
Motivação	0	0	0	0	0	1
Reestruturação do SAD	1	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração própria, 2023

Como se verifica na matriz de **cluster 6**, observa-se homogeneidade de respostas nas subcategorias, caracterizada pela ausência de códigos e pela dispersão, provavelmente trata-se de um cluster residual, no entanto cabe realçar as subcategorias (**desempenho e motivação**), onde dos 17 respondentes 12 coincidiram nas suas respostas para a **subcategoria motivação** e 9 para a **subcategoria desempenho**, que denota um grande interesse dos mesmos para o aumento da motivação e o desempenho laboral (ver tabela 15).

Por conseguinte, outras subcategorias a serem consideradas, também com alguma homogeneidade, destacam-se (**visibilidade e reputação; produtividade e eficiência**) dos benefícios organizacionais, onde dos 17 respondentes 11 coincidiram na subcategoria **produtividade e eficiência** e 10 na subcategoria **visibilidade e reputação**, o que permite alegar que os colaboradores estão concientes que esses elementos são relevantes para a motivação e o desempenho laboral com a aplicação da AD. Podemos observar ainda com algum realce na subcategoria (**coerência e transparência**) 9 homogeneidade de resposta dos 17 respondentes, por outro lado, em termos de desvantagens na subcategoria (**desmotivação**) 14 dos respondentes identificaram este elemento com um dos fatores a ser melhorado na aplicação da AD do BISTP. Para uma melhor compreensão a tabela 15 espelha a codificação da matriz para o cluster 6.

Tabela 15

Matriz de Codificação de Cluster 6

	Nº de Respostas por Questionário																
	Q 1	Q 10	Q 23	Q 26	Q 27	Q 28	Q29	Q 3	Q 30	Q 31	Q 32	Q 33	Q 34	Q 35	Q 36	Q 8	Q 24
Competência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0
Descontentamento	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desempenho	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	2	1	1	1
Estímulo económico e financeiro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Motivação	0	2	2	1	1	1	1	0	0	1	1	2	1	1	0	0	2
Produtividade	0	1	0	0	1	1	1	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0
Reconhecimento	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Responsabilidade	2	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Competência e capacidade	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
Controlo dos trabalhadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0
Diagnóstico	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Melhoria de GRH	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	1
Outros	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produtividade eficiência	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
Visibilidade e reputação	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0
Aumento da pressão	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Competitividade	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desmotivação	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
Falta de reconhecimento	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fraca produtividade	0	0	0	0	0	2	1	1	2	0	0	0	0	1	0	1	0
Baixa capacidade e competência organizacional	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Fraca visibilidade e reputação	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1

Má Gestão de RH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Produtividade ineficiente	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0
Capacitação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	0	0
Coerência e transparência na AD	0	1	0	2	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0
Comunicação	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Diagnóstico	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Motivação	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reestruturação do SAD	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0

Fonte: Elaboração própria, 2023

Naturalmente que para se alcançar os objetivos definidos pelas organizações/instituições torna-se necessário a colaboração, dedicação, envolvimento e apropriação de todos os colaboradores afetos. Em traços gerais, vários são os fatores que influenciam especificamente o trabalho dos colaboradores e no caso destes do BISTP, podemos concluir que há homogeneidade nas matrizes acima referenciadas, caracterizada pela ausência e dispersão de códigos, contudo coabitam uma maior prevalência na subcategoria: **Motivação** (tendo sido observada nas matrizes 5 e 6), **desmotivação** (observada nas matrizes 3, 4 e 6), estas duas que traduzem-se respetivamente nos benefícios individuais e nos facilitadores da implementação da AD.

Numa análise mais profunda podemos referir que para os respondentes a **motivação** constitui um elemento essencial para o desempenho do colaborador, pois um profissional motivado, contribui significativamente para uma melhor produtividade, eficiência dos trabalhos e o mesmo vai encarar as suas responsabilidades e ao mesmo tempo se indentifica com os objetivos e metas da organização “vestir a camisola”. Por conseguinte a falta de mecanismos motivacionais e a aplicação subjetiva da AD proporciona a desmotivação que foi encarada nesta avaliação como uma das desvantagens da aplicação do AD. Vê-se também a prevalência da subcategoria **coerência e transparência** (observadas nas matrizes 3 e 6), ressaltando as influências destes aspetos para a correta aplicação da AD numa organização, pois entende-se que essas subcategorias estão associadas a fatores de boa comunicação, divulgação, visibilidade, justiça, imparcialidade, espírito de trabalho em equipa, boa liderança e gestão, o que proporcionará um maior envolvimento, aceitação e compreensão por parte dos colaboradores, almejando assim uma estrutura organizativa bem sucedida.

A subcategoria **produtividade e eficiência** (observada nas matrizes 5 e 6), nos demonstra embora limitada de que estes elementos são cruciais para o crescimento e fortalecimento do banco, que estando no domínio comercial faz concorrência com outros bancos no fortalecimento da economia, atratividade, segurança e conforto dos clientes. Outras subcategorias embora observadas e expressadas de forma limitada, melhoria de **GRH e visibilidade e reputação** (matriz 6), **desempenho matriz** (6) e **falta de reconhecimento** (matriz 4), constituem elementos também importantes para a organização, pois os RH são essenciais para o funcionamento de uma dada organização, que de facto pretende promover a sua visibilidade e reputação no mercado e ganhar os reconhecimento dos seus clientes, para isso a gestão deve promover ações que visam assegurar estes aspetos e tornar o colaborador mais envolvido com os valores, objetivos, missão e resultados do banco.

No caso dos colaboradores do BISTP, numa análise quantitativa e qualitativa, podemos considerar que nas matrizes acima referenciadas 3, 4, 5 e 6 coabitam uma maior prevalência das seguintes subcategorias: Na matriz cluster 3 as subcategorias desmotivação, coerência e

transparência, sendo que estas variáveis foram consideradas pelos dois respondentes, a semelhança desta matriz, no caso da matriz cluster 4, também predomina a subcategoria desmotivação identificada por três dos quatro respondentes que também identificaram a subcategoria falta de reconhecimento.

Relativamente a matriz cluster 5, incide mais as subcategorias melhoria de GRH e produtividade e eficiência aspeto realçado por quatro dos seis respondentes e nas subcategorias motivação, onde cinco dos respondentes identificaram esta variável, enquanto que na matriz cluster 6 predomina as subcategorias motivação e desempenho aspeto identificado por doze e nove respetivamente dos dezassete respondentes. Destacando-se ainda, as subcategorias visibilidade e reputação; produtividade e eficiência onde onze respondentes coincidiram na subcategoria produtividade e eficiência e 10 na subcategoria visibilidade e reputação.

Numa análise comparativa destes clusters podemos considerar que existe uma semelhança dos fatores motivacionais dos clusters 3 e 4 sendo a subcategoria **desmotivação** predominante nestas duas matrizes, o que nos leva a entender que esta parte dos colaboradores consideram que as políticas aplicadas pelo BISTP trazem consigo a desmotivação, ou seja, falta de motivação para o desempenho e o trabalho dos colaboradores. Este fator associasse a menor vitalidade, menor envolvimento e satisfação no trabalho e conseqüentemente a proatividade.

Entretanto, no que se refere as matrizes de clusters 5 e 6, contrariamente as outras, predomina uma semelhança com as subcategorias **motivação e produtividade**, o que permite-nos alegar que os colaboradores estão concientes que esses elementos são relevantes para o desempenho laboral e para o crescimento e fortalecimento individual e organizacional, pois constituem elementos favoráveis para que exista a auto-estima, dedicação, motivação e um forte desempenho individual e organizacional, pois considera-se que um trabalhador devidamente incentivado desempenhará as suas tarefas com maior e melhor competência.

Em síntese, verificamos nesta investigação que a maioria do respondentes não expressaram realmente a sua opinião em relação a AD aplicada pelo BISTP e sobre os diferentes fatores multivacionais, no entanto, dos que se manifestaram, uma pequena maioria relativa, consideram a motivação como um elemento fundamental para o trabalho dos colaboradores do BISTP. Porém, há que se ter em conta que os agentes motivacionais não são lineares, mas sim divergem-se segundo a personalidade. Isto vai de encontro com a teoria de autodeterminação, que interpreta a motivação como um fenómeno diversificado, uma vez que o indivíduo possui diferentes formas motivacionais que são expressadas em níveis, formas e contextos diferentes.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1. Conclusões

A avaliação de desempenho constitui objeto de estudo atualmente desenvolvido por vários investigadores, pois é considerado um elemento essencial e estratégico capaz de proporcionar o crescimento das instituições e organizações, aumentando assim a sua produtividade e melhorando os indicadores de sucesso.

A avaliação de desempenho que vem ganhando capital relevância, auxiliando as instituições e organizações na execução de suas estratégias, constitui uma ferramenta de gestão organizacional com capacidade de promover o desenvolvimento das organizações, focalizada nos objetivos individuais e organizacionais, bem como nos resultados pré-estabelecidos.

A motivação a semelhança da avaliação de desempenho também é objeto de estudo atualmente de diversos investigadores, pois é considerada como o fator primordial para o alcance dos objetivos individuais e coletivos, assim como dos resultados previstos.

Independente do setor público ou privado, a implementação da avaliação de desempenho, acompanhada de estratégias motivacionais, partindo do diagnóstico participativo e inclusivo, com conhecimento claro dos fatores e níveis motivacionais afetos, evidentemente contribuirá para o crescimento individual e organizacional, aumentando as capacidades e a produtividade aos diversos níveis.

Na perspectiva dos profissionais do BISTP o processo de AD aplicado pelos responsáveis de cada setor atualmente, apresenta algumas subjetividades, limitada transparência, fraca comunicação e motivação para o trabalho dos colaboradores. Por outro lado, os objetivos encontram-se ainda globais e devem ser personalizados com metas e resultados de forma individuais, obedecendo parâmetros qualitativos e quantitativos, associados as variáveis motivacionais de modo a promover a produtividade e o crescimento individual e organizacional.

Em conformidade com os resultados obtidos nesta investigação, constatou-se que para que haja um maior desempenho, satisfação e comprometimento individual e organizacional, torna-se necessário reestruturar o SAD, de modo a obter maior coerência, transparência e divulgação, por outro lado, deve-se apostar mais nas políticas motivacionais em prol do crescimento da organização.

De modo a promover uma maior participação e envolvimento dos colaboradores nas ações da organização, bem como nas investigações que de certa forma, virão contribuir para a melhoria da sua performance é necessário estabelecer um clima de unidade, com respeito, transparência, igualdade de direitos e oportunidades e muita comunicação a todos os níveis estruturais do BISTP.

Partindo do pressuposto que a avaliação de desempenho e os fatores motivacionais influenciam diretamente o trabalho de um colaborador, assim como do seu bem-estar físico-profissional, torna-se necessário atualizar o SAD aplicado pelo BISTP de modo a assegurar uma melhor compreensão e apropriação dos colaboradores.

Na perspectiva dos colaboradores do BISTP, participantes nesta investigação foi possível reconhecer o papel relevante da motivação para o desempenho e o trabalho dos colaboradores desta organização, não obstante ao fato de tratar-se de um fenómeno diversificado, uma vez que o indivíduo possui diferentes formas motivacionais que são expressadas em níveis, formas e contextos diferentes.

Os resultados obtidos evidenciam existência de vários fatores motivacionais que influenciam distintas formas do comportamento e do desempenho dos colaboradores da maior instituição bancária privada do país.

Considera-se que com a realização da investigação, os objetivos propostos foram alcançados, tendo em conta que obteve-se dados que possibilitaram caracterizar o SAD do BISTP e averiguar a relação existente entre a motivação e a AD para o trabalho dos colaboradores.

Em suma, esta dissertação pôde fazer a análise e verificar a relação percebida entre a motivação para o trabalho e AD dos trabalhadores do BISTP, na perspectiva dos colaboradores, respondendo a questão de investigação proposta inicialmente em conjunto com as revisões bibliográficas, permitindo analisar os diversos conceitos sobre a natureza do objeto de estudo acima referenciado.

**Em termos de sugestões melhorias do atual SAD recomenda-se:**

- Tornar o processo de AD mais dinâmico, automatizado, objetivo, coerente e transparente;
- Promover ações de comunicação para fortalecer o conhecimento e a apropriação dos colaboradores relativamente ao processo de AD, sua implementação, resultados e impactos individuais e organizacionais;
- Introduzir parâmetros e instrumentos qualitativos e quantitativos devidamente estruturados no SAD;
- Converter os objetivos globais do BISTP também em personalizados com metas e resultados de forma individuais;
- Propor alternativas para manter os colaboradores motivados, de acordo as suas perspetivas laborais e pessoais;

- Melhorar as políticas motivacionais do BISTP, incrementando novas estratégias com variáveis e fatores que possam promover melhor a motivação para o trabalho dos colaboradores e fortalecer o crescimento individual e organizacional;
- Reforçar o Gabinete dos Recursos Humanos de novos quadros técnicos e capacitados para atender as inúmeras demandas da direção e fazer o correto e atempado seguimento do processo de AD dos colaboradores do BISTP.

## 6.2. Limitações do Estudo

Relativamente as condicionantes para a realização deste trabalho de investigação, poderão prender-se com a posição do banco em termos organizacionais (descentralização das agências), na acessibilidade das informações, sobretudo as referentes ao SAD implementado, alegado pelo próprio banco como confidenciais. Por outro lado, sendo um banco privado, os horários de atendimento, a fraca adesão dos colaboradores a aplicação dos questionários, com um certo receio da proveniência da investigação, não obstante aos esforços do investigador na explicação do real motivo, bem como da circular da administração do BISTP informando a todos os serviços.

Por outro lado, grande parte dos colaboradores encontravam-se de férias durante o período da aplicação do questionário.

Um outro fato de limitação foi a agenda dos decisores nomeadamente Membros do Conselho de Administração para aprovação das solicitações feitas pelo investigador, os procedimentos burocráticos para o acesso as informações. O agendamento para a realização das entrevistas semi-estruturadas que inicialmente havia-se previsto com os diretores do banco que não ocorreu como previsto, tendo sido efetuada apenas uma após vários esforços, ao Diretor dos Recursos Humanos, esta que serviu de base para melhor aclaração de dúvidas do investigador.

Dada a conjuntura energética do país, foi também desconfortante lidar com a situação problemática da ausência da eletricidade e conseqüentemente da internet para dinamizar os trabalhos.

Contudo, apesar do número reduzido da amostra, o estudo permitiu-nos averiguar a relação percebida entre a motivação e a AD para o trabalho dos profissionais do BISTP.

## 6.3. Pesquisas Futuras

Para os futuros estudos, dada a relevância da motivação para o processo de AD, torna-se pertinente aprofundar mais a investigação, por isso, sugerimos:

- ❖ Desenvolver o mesmo estudo em outras instituições bancárias, do setor público e privado, em STP para analisar e comparar os resultados obtidos.

- ❖ Ampliar a investigação, com uma amostra maior e mais representativa.
- ❖ Identificar outros fatores motivacionais para o desempenho e o trabalho dos colaboradores.

Acredita-se que o objetivo da presente investigação foi alcançado, partindo do princípio que os resultados obtidos, permitiram-nos caracterizar os sistemas de avaliação de desempenho aplicado no BISTP, assim como identificar diferentes níveis de motivação para o trabalho dos colaboradores.

Pode-se afirmar que a motivação constitui o elemento essencial e estratégico para o trabalho dos colaboradores do BISTP, contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento no desempenho individual e organizacional.

Ao caracterizarmos o SAD e identificarmos as condicionantes da motivação e de desmotivação dos colaboradores desta instituição e a sua relação com AD para o trabalho, acredita-se ser um grande aporte para auxiliar e aprimorar novas estratégias com vista a aplicar de forma coerente, transparente e objetiva a AD.

Acredita-se também que este trabalho investigativo, poderá despertar novos interesses em campos investigativos desta instituição bancária, quer para a comunidade académica, assim como profissional. De acordo as limitações acima mencionadas, necessário se torna, ampliar a investigação, com uma amostra maior e mais representativa nas futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of Performance Appraisal - A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 3, 2249–8958

Alves, D., Filho, D. F., & Herinque, A. (2006). O poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. *Revista Política Hoje*, 24, 119–134.

Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (2012). Gabinete de Recursos Humanos. Ordem de Serviço Nº 01/2012 de 03 de janeiro.

Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (2021). Relatório & Contas 2021. <https://www.bistp.st/inicio/institucional/quem-somos/relatorio-contas/>.

Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (2022). Estrutura Organizativa do Banco BISTP.

Bezerra, L. F., & Zouain, D. M. (2021). Análise dos Fatores que Influenciam o Processo de Avaliação de Desempenho no Serviço Público. *Revista Fsa*, 3–29.

Boldo T.; Severo E. A.; Guimarães J. C. S. (2018). Responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho: A percepção de funcionários supermercadistas. *REUNA*, v. 23, n. 4, p. 62-82.

Borges, A. P. de A. de A., Coelho, G. N., & Petri, S. M. (2018). Construção de um modelo de avaliação de desempenho: Estudo de Caso em uma empresa de pequeno porte da construção civil. *Revista de Gestao e Secretariado*, 9(3), 21.

Camozzatto E. S. et al. (2017). Orientação empreendedora, autoeficácia dos gestores e satisfação com o desempenho: um estudo em empresas incubadas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 19, n. 48, p. 68-83.

Ceribeli H. B.; Pereira M. R.; Rocha G. B. S. (2019) Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicase. *Pretexto*, v. 20, n. 2, p. 11-31.

Chiavenato, I. Sapiro, A. (2004). *Planeamento estratégico: da intenção aos resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

De Ceita, C. B. B. J. R. (2023) Dissertação Mestrado em Gestão com Especialidade em Recursos Humanos: O papel da motivação para o trabalho como determinante no comprometimento dos colaboradores: Estudo de caso no Ministério da Justiça de STP – Universidade de Évora [http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/35322/1/MestradoGestao\\_Recursos\\_Humanos-Cosma\\_Botelho\\_Baia\\_Jesus\\_Rita\\_de\\_Ceita.pdf](http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/35322/1/MestradoGestao_Recursos_Humanos-Cosma_Botelho_Baia_Jesus_Rita_de_Ceita.pdf)

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and*

Organizational Behavior, 4(March), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurevorgpsych-032516-113108>.

De Ketele, Jean-Marie de; Roegiers, Xavier (1993). Metodologia da Recolha de Dados. Fundamentos dos Métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos. Lisboa: Instituto Piaget

Dos Santos, N. R., Pais, L., Mónico, L., Gagné, M., Forest, J., Ferraro, T., & Cabral, P. M. F. (2022). The multidimensional work motivation scale: psychometric studies in Portugal and Brazil. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2021-1206>.

Dos Santos Rebelo, N., Mónico, L., Pais, L., Gagné, M., Forest, J., Cabral Martins Fagundes, P., & Ferraro, T. (2022). The multidimensional work motivation scale : psychometric studies in Portugal and Brazil Escala multidimensional de motivação para o trabalho : estudos psicométricos em Portugal e Brasil Escala multidimensional de n laboral: estudios motivaci o psicométri. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 20(2), 89–110. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2021-1206>.

Dutra, C. A. F. (2020). A Prática Da Avaliação De Desempenho Em Uma Organização De Telecomunicações : Um Estudo de Caso sobre as Compreensões dos Gestores The Practice Of Performance Assessment In A Telecommunication Organization : A Case Study On Management Comprehensions. 2, 38–65.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.

Forest, V. (2008). Performance-related pay and work motivation: Theoretical and empirical perspectives for the French civil service. *International Review of Administrative Sciences*, 74(2), 325–339. <https://doi.org/10.1177/0020852308089907>.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>.

Guesser, P. C. L., Ensslin, S. R., & Petri, S. M. (2020). Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. *Revista*, 15(4).

Groen, B. A., Wouters, M. J., & Wilderom, C. P. M. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: a survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51-66.

Grohmann, M., Cunha, L., & Silinske, J. (2013). Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília/DF.

Guimarães, F. J. C. (2021). MOTIVAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Estudo de Caso numa Instituição Pública.

Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. s., & Broeck, A. Van den. (2016). MOTIVATION PROFILES AT WORK : A Self-Determination Theory Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 87.

Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758.

Lima, E. F. T. (2007). Modernização, Motivação e Comprometimento no Setor Público em São Tomé e Príncipe. Federal do Ceará.

Lima, A.S.D (2014) Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Avaliação de desempenho Estudo exploratório nos setores da banca e vitivinicultura, Universidade de Maia.

Lino, M. de L. G. A. S. (2020). Motivação e Avaliação de Desempenho na Administração Pública. Universidade de Minho.

Luiz D. S.; Bertoni F. A.; Machado G. B. (2019). Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9, n. 1, p. 28-45.

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A avaliação do desempenho dos funcionários e dos dirigentes na Administração Pública Portuguesa: avanços e incoerências. 4o Congresso Nacional de Administração Pública Novos Modelos Da Administração Pública Novos Modelos Da Administração Pública INA, Lisboa, Novembro de 2006, 29, 1–12.

Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>.

Melazo, J. R., Carvalho, J. F. S., & Silva, S. W. (2019). AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A SUA APLICABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO. *Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, 21(1). <https://doi.org/10.33836/interacao.v21i1.249>.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Maximiano, A. (2000). *Introdução à Administração*. São Paulo, Atlas Mineiro, S. (2013). *Motivação, comunicação e liderança: Caso da Polícia de Segurança Pública portuguesa* [Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras]. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal

Moers, F. (2005). Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations and Society*, 30(1), 67-80.

Netto, J. M. (1993). Avaliação de desempenho de instituições financeiras. *Revista de Administra & codeilão da Universidade de São Paulo*, 28(3).

Nogueira, E. E. (2005). *Motivação nas Organizações*. Revista de Administração de Empresas

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee Motivation A Powerful New Model. *Harvard Business Review*.

OLIVEIRA L. B.; ROCHA J. C.(2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, n. 65, p. 415-431.

Paixão, M. (2008). Auto-determinação em contextos de formação e de trabalho : Promoção do desenvolvimento pessoal e da qualidade de vida. *Psicologia e Educação*, VII (1),15–30.

Pinheiro, P.A.G.; Zenni, A.S.V (2014). Motivação e assédio moral no ambiente laboral *Revista Unifamma, Maringa*, V.13, n.1, p.1-23.

Pedrotti, P. (2012), *Avaliação de desempenho*. Curso de Pós-Graduação Lato Sensu, Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena.

Pontes, B. R. *Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica*. São Paulo, LTr Editora, 1991.

Rahn, M. M., & Weber, L. (2019). *Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público*. <https://doi.org/10.19177/reen.v12e3201997-129>.

Rosa, L. (1994). *Cultura empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)*. Lisboa: Editora Presença.

Rosamonte,R.C.B. (2023) *Dissertação de Mestrado de Gestão com Especialização em Recursos Humanos: A comunicação das Lideranças como Fator de Motivação dos Colaboradores: Um estudo no TC-STP – Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe*. Universidade de Évora

Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 736–750. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.4.736>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557–1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>

Ruffatto, J., Pauli, J., & Ferrão, A. R. (2017). Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. *Revista de Administração FACES Journal*.

Sansone, C., & Tang, Y. (2021). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Self-Determination Theory.

Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063–3084. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637069>.

Silva, F. D., Silva, E. R., & Bergamini, G. B. (2018). O Clima Organizacional Como Fator Para O Desempenho Profissional. *Revista Científica FAEMA*, 9(2), 745–749. <https://doi.org/10.31072/rcf.v9i2.603>

Silva, T. C. G. (2021). A Avaliação do Desempenho nas Organizações Sociais: Estudo no concelho de Viseu.

Sullivan, J. J. (1988). Three Roles of Language in Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 13(1), 104–115.

Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 33-54. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552003000400003>

Tadeucci, M. D. S. R. (2009). Motivação e liderança. IESDE BRASIL SA.

Trivellas, P. (2011). Work motivation and job performance of frontline employees: the mediating role of organizational commitment. In: *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2011 IEEE International Conference on. IEEE, 1878-1882.

Trevisan L.; Veloso E. V.; Dutra J. (2019). Editorial: motivação e comprometimento. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9, n. 1, p. 1-4.

Vicente, M. (2019). Avaliação do desempenho no setor público: benefícios, dificuldades e consequências não intencionadas Mara Vicente Avaliação do desempenho no setor público : Benefícios, dificuldades e consequências não intencionadas. February.

Woods, A. (2012). Subjective adjustments to objective performance measures: the influence of prior performance. *Accounting, Organizations and Society*, 37(6), 403-425.

Zonatto, V. C. da S., Silva, A. Da, & Gonçalves, M. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1). <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>.

## ANEXOS

### Anexos 1

#### Mestrado em Gestão- Especialidade em Recursos Humanos

#### Universidade de Évora- São Tomé

O presente questionário foi criado no âmbito do Mestrado em Gestão – Especialidade em Recursos Humanos, com a finalidade de caracterizar a relação entre a motivação para o trabalho e a avaliação de desempenho no Banco Internacional de São Tomé e Príncipe, maior banco privado do país. O questionário é anónimo e as suas respostas sinceras serão fundamentais para o sucesso deste trabalho, pelo que agradecemos a sua disponibilidade. Após responder ao questionário, poderá enviar as suas respostas diretamente para [chilsondasneves@gmail.com](mailto:chilsondasneves@gmail.com), mestrando com cópia para ([nrs@uevora.pt](mailto:nrs@uevora.pt)) docente responsável pela supervisão científica deste trabalho (*Nuno Rebelo dos Santos*). Muito obrigado.

1. Sexo (assinale com X):
  - a. Masculino:
  - b. Feminino:**
2. Idade em anos (refira-se a 31 de dezembro de 2021, assinalando com X):
  - a. (18 a 29):
  - b. (30 a 40):
  - c. (41 a 50):
  - d. (51 a 62):
  - e. Mais de 62:
3. Exerce função no sector de área de Recursos Humanos (assinale com X)?
  - a. Sim:
  - b. Não:
4. Exerce função de chefia no Banco Internacional de São Tomé e Príncipe?  
(assinale com X)
  - a. Sim:
  - b. Não:**
5. A que grupo de pessoal de carreira pertence (assinale com X)?
  - a. Administrador:

- b. Director:
- c. Coordenador:
- d. Gerente:
- e. Sub-Gerente:
- f. Administrativo Comercial:
- g. Estafetas:
- h. Auxiliares de Serviço:
- i. Auxiliares de Limpeza:
- j. Segurança:

6. Qual o vínculo jurídico profissional (assinale com X)?

- a) Quadro \_\_\_\_\_
- b) Contrato a termo certo\_\_\_\_\_
- c) Prestação de serviço\_\_\_\_\_
- d) Comissão de serviço\_\_\_\_\_

7. Há quanto tempo trabalha nesta organização\_\_\_\_\_anos.

8. Quanto considera importante a Avaliação de Desempenho do Banco Internacional de São Tomé e Príncipe? Indique de 1 a 5 quanto considera importante (1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=muito importante; 5=muitíssimo importante). Indique o número correspondente à sua resposta:

9. Diga que benefícios a avaliação de desempenho do BISTP acrescenta o nível individual (máximo 4)?

- a. Primeiro:
- b. Segundo:
- c. Terceiro:
- d. Quarto:

10. Diga que benefícios a avaliação de desempenho do BISTP acrescenta o nível organizacional (máximo 4)?

a. Primeiro:

b. Segundo:

c. Terceiro:

d. Quarto:

11. Indique até quatro principais desvantagens que a avaliação de desempenho do BISTP traz ao nível individual:

a. Primeira:

b. Segunda:

c. Terceira:

d. Quarta:

12. Indique até quatro principais desvantagens que a avaliação de desempenho do BISTP traz ao nível organizacional:

a. Primeira:

b. Segunda:

c. Terceira:

d. Quarta:

13. Indique na sua opinião que medidas poderiam ser adotadas para melhorar a aplicação da avaliação de desempenho no BISTP (máximo 4)?

a. Primeira:

b. Segunda:

c. Terceira:

d. Quarta:

### **Na Componente Motivação**

No presente questionário é utilizada a palavra “**trabalho**” significando tanto as situações de exercício de uma profissão por conta própria, como as situações de emprego por conta de outrem. Responda **conforme se aplique à sua situação**. Considere que não há respostas certas ou erradas. Interessa que responda **conforme se aplica mais ou menos à sua situação**. Utilize a seguinte escala de respostas:

**1=Nada**

**2=Muito pouco**

**3=Um pouco**

**4=Moderadamente**

**5=Fortemente**

**6=Muito fortemente**

**7=Completamente**

Coloque uma cruz (X) sobre a sua opção de resposta para cada afirmação.

**Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão:**

*Por que motivo você se esforça ou se esforçaria no seu trabalho/emprego atual?*

<b>Afirmações:</b>	<b>Respostas</b>						
1-Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo	1	2	3	4	5	6	7
2-Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços	1	2	3	4	5	6	7
3-Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil	1	2	3	4	5	6	7
4-Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1	2	3	4	5	6	7
5-Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1	2	3	4	5	6	7
6-Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1	2	3	4	5	6	7
7-Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...)	1	2	3	4	5	6	7
8-Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho me poderão oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...)	1	2	3	4	5	6	7
9-Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente	1	2	3	4	5	6	7
10-Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo	1	2	3	4	5	6	7

11- Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a)	1	2	3	4	5	6	7
12- Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a)	1	2	3	4	5	6	7
13- Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a)	1	2	3	4	5	6	7
14- Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho	1	2	3	4	5	6	7
15- Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais	1	2	3	4	5	6	7
16- Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
17- Porque fazer o meu trabalho me diverte	1	2	3	4	5	6	7
18- Porque o que faço no meu trabalho é estimulante	1	2	3	4	5	6	7
19- Porque o trabalho que faço é interessante	1	2	3	4	5	6	7

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

## Anexos 2

### SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DOS COLABORADORES DO BANCO INTERNACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

#### CONSENTIMENTO INFORMADO

O trabalho de investigação intitulado “SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DOS COLABORADORES DO BANCO INTERNACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE” visa caracterizar a relação entre a motivação para o trabalho e a avaliação de desempenho no Banco Internacional de São Tomé e Príncipe, maior banco privado do país. É realizado por uma equipa de investigação da Universidade de Évora, pelos seguintes investigadores: Nuno Rebelo dos Santos (nrs@uevora.pt), Edchilson das Neves Cravid (chilsondasneves@gmail.com). Enquadra-se na dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos deste último.

O/A participante abaixo-assinado/a:

- a) Tem conhecimento de quais são os objetivos do trabalho;
- b) Teve oportunidade de esclarecer as questões que quis colocar;
- c) Sabe que pode desistir de participar no trabalho a qualquer momento durante as respostas às questões;
- d) Sabe que o seu nome nunca será divulgado pela equipa de investigação (os dados individuais são confidenciais);
- e) Sabe que pode solicitar uma síntese dos resultados obtidos deixando o seu endereço de email à responsável pela aplicação do questionário em São Tomé e Príncipe (Edchilson Das Neves Cravid)
- f) Envia as suas respostas por email num documento anexo ao investigador responsável (nrs@uevora.pt);
- g) Mantém a confidencialidade quanto à presente investigação até receber a síntese dos resultados obtidos.

A Equipa de Investigação compromete-se a:

- a) Garantir ao participante o carácter voluntário da participação no presente estudo;
- b) Prestar os esclarecimentos solicitados;
- c) Utilizar parcimoniosamente o tempo disponibilizado pelo participante;
- d) Assegurar o anonimato das respostas e a confidencialidade dos protocolos individuais de resposta;
- e) Utilizar os resultados da investigação apenas para fins de trabalhos académicos e respetivas publicações;
- f) Apresentar os resultados de forma agrupada, impossibilitando a identificação individual dos respondentes;
- g) Eliminar a base de dados, constituída pela totalidade das respostas, qualquer elemento identificador do autor de cada resposta.
- h) Conduzir a investigação de acordo com o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Participante: \_\_\_\_\_

Mestrando: Edchilson das Neves Cravid

Investigador responsável: Nuno Rebelo dos Santos



BANCO INTERNACIONAL  
DE S. TOMÉ E PRÍNCIPE

ORIGEM

GRH

**ORDEM DE SERVIÇO Nº 01/ 2012**

de 03 de Janeiro de 2012

**ASSUNTO: GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

1. A Avaliação de Desempenho trata-se de um processo essencial para uma Gestão cada vez mais integrada dos Recursos Humanos do **BISTP** e insere-se num conjunto de instrumentos da empresa que visam um acompanhamento cada vez mais individualizado dos empregados, apoiando o seu desenvolvimento e a tomada de decisões de gestão sobre cada um.
2. Com a implementação do Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho a Administração do **BISTP** pretende melhorar a forma como as pessoas são geridas na empresa, promover a partilha dos objetivos do banco, fomentar uma cultura de responsabilidade, fomentar a relação chefia-empregado, promover o papel das chefias como orientadores dos seus colaboradores, melhorar a comunicação, identificar as reais necessidades de formação e desenvolvimento de cada empregado e reconhecer e recompensar os contributos individuais.
3. Considerando que um melhor conhecimento dos empregados poderá possibilitar maior produtividade, melhores níveis de satisfação e antecipar problemas, a Comissão Executiva do **BISTP**, na sequência do que vem sendo feito nos últimos anos, decide dar início ao processo anual de Avaliação de Desempenho dos empregados relativo a 2011, introduzindo-lhe algumas alterações com vista a ser mais bem aplicado e resultar, de forma mais efetiva, no desenvolvimento das competências dos empregados e, no aumento da eficácia e produtividade na empresa, conseguir:
  - a) Manter o carácter anual da avaliação do desempenho, de Janeiro a Dezembro de cada ano;
  - b) Introduzir no processo, uma avaliação intermédia de acompanhamento (Entrevista de Acompanhamento), estabelecendo-se para o efeito dois períodos de avaliação:
    - Avaliação Intermédia: Ocorrerá em Julho com referência ao primeiro semestre do ano em curso;
    - Avaliação Final: Ocorrerá em Janeiro/Fevereiro com referência ao último semestre do ano anterior;
  - c) Articular a Avaliação de Desempenho dos empregados com a política retributiva, a política de incentivos e benefícios, a gestão das carreiras, a identificação dos empregados de elevado potencial e as necessidades de formação.
  - d) Garantir os objectivos finais do Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho e conferir-lhe maior confiabilidade e efetividade, pela aplicação das seguintes normas:
    - i. O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho aplica-se a todos os empregados do Grupo I ao serviço do banco há mais de três meses.
    - ii. Empregados de outros Grupos ou empregados do banco há menos de três meses serão avaliados por outros sistemas de avaliação, construídos para esse efeito.
    - iii. Nenhum empregado pode deixar de ser avaliado. O empregado não avaliado fica automaticamente excluído de todos os processos de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente: actualização salarial, evolução na carreira, atribuição de prémios de desempenho e outros benefícios.

Distribuição

B.I.S.T.P. - 01 023 - (04/92)

ENTRADA EM VIGOR:



Imediatamente  
Em 03/01/12



**BANCO INTERNACIONAL  
DE S. TOMÉ E PRÍNCIPE**

- iv. De igual modo, os empregados cujas avaliações correspondam às notações "E" (*Não atinge minimamente os padrões exigidos quanto a competências e atitude pessoal para a função*) e "D" (*Não atinge plenamente os padrões exigidos quanto a competências e atitude pessoal para a função*) ficam excluídos de todos os processos de Gestão de Recursos Humanos mencionados na alínea anterior.
  - v. A não observância dos princípios e o não cumprimento das ações e dos prazos previstos para a boa aplicação do Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho, constantes do Guia do Avaliador, publicados em Ordem de Serviço e sancionados pela Comissão Executiva, passam a ser passíveis de medida disciplinar e excluem os prevaricadores dos processos de Gestão de Recursos Humanos: - actualização salarial, evolução na carreira, atribuição de benefícios e prémios nomeadamente a eventual participação nos lucros (*prémio de produtividade*).
  - vi. No âmbito do processo de Avaliação de Desempenho constituem ações principais de cumprimento obrigatório para os avaliadores as constantes do Guia do Avaliador e as demais abaixo indicadas:
    - O preenchimento da Ficha de Avaliação de Desempenho;
    - A comunicação da Avaliação ao empregado só após (e nunca antes) o sancionamento da avaliação pelo respetivo Administrador do Pelouro;
    - A marcação da Entrevista de Avaliação;
    - A realização da Entrevista de Avaliação;
    - A redação do Relatório de Entrevista;
    - O estabelecimento e redação de Planos de Melhoria;
    - A marcação da Entrevista de Acompanhamento;
    - A realização da Entrevista de Acompanhamento;
    - O cumprimento dos prazos das diferentes ações.
4. À semelhança de anos anteriores a avaliação será efectuada de forma integrada ao nível das competências e da atitude pessoal prevendo-se a introdução da componente cumprimento de objectivos numa próxima fase de desenvolvimento do processo de avaliação.
5. Sem prejuízo de orientações complementares que serão transmitidas aos Órgãos de Estrutura, nomeadamente quanto à articulação deste processo com outros que serão desenvolvidos posteriormente, o processo será gerido de acordo com as regras e os procedimentos enunciados no **Guia do Avaliador**, cuja explicação detalhada e actualizada, se encontra disponível para consulta e conhecimento de avaliadores e avaliados.
6. A Comissão Executiva decide simultaneamente estabelecer o seguinte calendário:
- a) Durante o mês de Dezembro:
    - GRH propõe à Comissão Executiva relançamento do Processo de Avaliação do Desempenho, com a indicação de valores para a *Curva de Referência* e *Coefficientes de Ponderação*.
    - Após aprovação pela Comissão Executiva, GRH prepara **Fichas de Avaliação do Desempenho** tendo em conta distribuição dos empregados por Órgãos de Estrutura, perfis funcionais e respetivos avaliadores de 1º nível e 2º nível;
    - O GRH disponibiliza formação para Avaliadores e distribui o **Guia do Avaliador**;
    - Durante o mês de dezembro o GRH distribui **Fichas de Avaliação do Desempenho** por todos os Avaliadores (Chefias de 2º e 1º nível);

Distribuição

B I S T P - 01 023 - (04/92)

ENTRADA EM VIGOR:

Imediatamente  
 Em 03/01/12



**BANCO INTERNACIONAL  
DE S. TOMÉ E PRÍNCIPE**

- b) Durante as duas primeiras semanas do mês de janeiro 2012:
- Chefias de 2º nível e/ou 1º nível realizam as avaliações.
- c) Da terceira semana até ao final do mês de janeiro
- As avaliações efectuadas por chefias de 1º nível em Órgãos de Estrutura com chefias de 2º nível serão submetidas a validação destas últimas.
  - Avaliadores de 1º e 2º nível devolvem, após realização das avaliações, **Fichas de Avaliação do Desempenho** ao GRH;
- d) Primeira semana do mês de fevereiro
- **GRH** organiza *dossier* de avaliações por Órgãos de Estrutura e Pelouro e envia para os respectivos Administradores que analisarão a equidade global das avaliações e sancionam.
  - Administradores de pelouro, após análise e sancionamento, devolvem *dossier* de avaliações ao **GRH** que, por seu turno, devolverá as **Fichas de Avaliação** aos diferentes avaliadores;
- e) Segunda semana do mês de fevereiro
- Os Avaliadores, distribuem **Fichas de Avaliação do Desempenho** pelos respetivos avaliados e marcam com estes dia e hora para a realização da **Entrevista de Avaliação** (Avaliação Final);
  - Avaliadores iniciam realização das **Entrevista de Avaliação**, produzem relatório de **Entrevista e Plano de Melhoria**;
- f) Até ao último dia útil do mês de fevereiro.
- Avaliadores, obrigatoriamente, remetem ao **GRH** relatório de **Entrevista e Plano de Melhoria**, até ao último dia útil de Fevereiro.
  - Avaliados dispõem de 10 dias após data da **Entrevista de Avaliação** para formalizar por escrito eventuais reclamações.
  - Encerramento do processo. O tratamento de eventuais reclamações será efetuado durante o mês de março.
7. Tratando-se de um processo essencial para toda a política de Recursos Humanos, para uma melhoria das formas como as pessoas são geridas e para a obtenção de melhores resultados, torna-se indispensável e determinante para o sucesso da Avaliação do Desempenho o empenhamento de avaliadores e avaliados pelo que se solicita a maior colaboração, compreensão e envolvimento.
8. É competência da Comissão Executiva a resolução de todas as situações omissas na presente Ordem de Serviço.
9. A presente Ordem de Serviço revoga todos os normativos em vigor no Banco sobre a Avaliação de Desempenho.

**A COMISSÃO EXECUTIVA**

Distribuição

B.I.S.T.P. – 01 023 – (04/92)

ENTRADA EM VIGOR:

Imediatamente

Em 03/01/12