

## **MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: *Avaliação de Desempenho Profissional do Âmbito da Administração Municipal do Lobito.***

**Américo Ernesto MARIANO<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

O presente artigo discute a problemática da Motivação e Desempenho na Administração Pública, contextualizada à Avaliação de Desempenho Profissional no âmbito da Administração Municipal do Lobito, o qual parte de uma análise motivacional à luz do modelo de avaliação de desempenho profissional utilizado pelo Estado. Este artigo buscou analisar a motivação e avaliação de desempenho como instrumento de avanço na Administração Pública e, em particular na Administração Municipal do Lobito, verificando a influência deste factor no atendimento dos servidores lotados na Administração.

**Palavras-Chave:** Motivação, Avaliação de Desempenho, Administração Pública.

### **MOTIVATION AND PERFORMANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: *Evaluation of Professional Performance within the Lobito Municipal Administration***

### **ABSTRACT:**

This article discusses the issue of Motivation and Performance in Public Administration, contextualized in the Evaluation of Professional Performance within the Lobito Municipal Administration, which starts from a motivational analysis in light of the professional performance evaluation model used by the State. This article sought to analyze the motivation and evaluation of performance as a tool for advancement in Public Administration, and in particular in the Municipal Administration of Lobito, verifying the influence of this factor in the attendance of crowded servers in the Administration.

**Keywords:** Motivation, Performance Evaluation, Public Administration.

**Sumário:** Introdução; 1. Revisão da Literatura; 2. Entendimento Conceitual de Avaliação de Desempenho; 3. Fundamentos da Administração Pública; 4. Questionário e Descrição dos Resultados; 5. Análise e Discussão dos Resultados; Conclusão; Sugestões; Referências Bibliográficas; Anexo: Notação Anual do Pessoal.

---

<sup>1</sup> Jurista, Consultor Fiscal e Tributário.

## INTRODUÇÃO

A motivação é usada hoje, tanto na Administração Pública como privada, constituindo uma ferramenta indispensável para se alcançar os objectivos de forma eficiente e eficaz. Cada vez mais, a motivação está ligada a um bom desempenho dentro dos diversos sectores do serviço público e torna-se num factor indispensável para todos os sectores da Administração Pública. Esta pesquisa visa analisar a motivação e o desempenho, tendo em consideração o modelo de avaliação de desempenho profissional, para verificar o grau de satisfação dos funcionários da Administração Pública à luz da realidade da Administração Municipal do Lobito, assim consideramos: 1) Distinguir as principais teorias da motivação de alguns pensadores, por formas a providenciarmos estratégias que motive os funcionários da Administração Municipal do Lobito, para melhor empenho e produtividade laboral; 2) Identificar por meio de questionário estratégias para melhor satisfação das necessidades dos funcionários, tendentes à melhor satisfação das necessidades dos petiçãoários aquando o exercício da actividade laboral;

O ambiente económico atual está cada vez mais competitivo, obrigando as organizações a tornarem-se mais eficientes e eficazes e isso só conseguem alcançar por intermédio de pessoas. Por isso, a questão “pessoas” tem vindo a evoluir ao longo do tempo, ganhando cada vez mais ênfase dentro da organização. A construção do perfil dos colaboradores torna-se então vital para a “saúde” da organização. Hoje em dia as organizações apostam fortemente nos seus colaboradores, começando com recrutamentos e seleções mais eficientes e pormenorizados e com formações e várias formas de retenção, para manter aqueles mais competentes. As Administrações incluindo a do Lobito, apesar da sua organização, estrutura e funcionamento estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes turbulências constantes, que influenciam negativamente no empenho do trabalhador, pondo muitas vezes em causas os objectivos para os quais a instituição se propõe, surgindo desta feita à necessidade de se buscar soluções para aumentar sua eficiência e eficácia de forma a sobreviver no mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

A investigação levada a cabo prende-se em responder a seguinte pergunta: *Quais são as causas da motivação que impulsionam o desempenho dos funcionários e agentes da Administração Pública?*

**H<sup>2</sup>:** Partindo do pressuposto de que a motivação está directamente ligada ao bem interior de cada pessoa, observa-se que na Administração Pública a remuneração ainda é insignificante, sendo que os funcionários e agentes Público não sentem-se realizados com os salários que recebem. Pelo que, as causas da motivação que impulsionam o desempenho dos funcionários e agentes da Administração Pública têm a ver com a existência de um ambiente laboral salutar na base do respeito entre os colegas, orientações devidamente emanadas pelos superiores hierárquico, o reconhecimento laboral pelo superior hierárquico, e salário justo.

## **METODOLOGIA**

A metodologia de investigação tende encontrar e analisar as características dos vários métodos indispensáveis, avaliar as suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações da sua utilização. Com um cunho, analítico e descritivo, começaremos por fazer um enquadramento teórico na sua ligação com o levantamento dos fenómenos e factos da motivação e o desempenho na Administração Pública, do modelo e do processo de avaliação de desempenho profissional na Administração Pública, voltado para a Administração Municipal do Lobito. Outrossim, através de uma hermenêutica que se fez aos pensamentos dos pensadores como: Maslow, Maximiano, Skinner, Kurt Lewin.

Por ser um tipo de pesquisa quantitativa e qualitativa, elaborou-se um questionário dirigido á 50 funcionários da Administração Municipal do Lobito, cuja selecção obedeceu critérios de selecção aleatória. Por outra, para melhor percebermos à análise dos dados apresentados optamos pelo gráfico circular, dividindo o número de frequência das respostas pela amostra de modo a obtermos a representação individual em percentagem.

---

<sup>2</sup> Urgi a necessidade de levantarmos está hipótese, que no final poderá se confirmar ou não.

## 1- REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1. Motivação: conceito e enquadramento teórico

A *Motivação* relaciona-se com a compreensão da razão do comportamento das pessoas para poder prever e influenciá-lo. Para Maximiano, o estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização<sup>3</sup>. Segundo Oliveira *et al.*, (2014, *apud* Camango)<sup>4</sup> “Motivação define-se pelo desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos, organizacionais ou não, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”. Na visão de Dubrin, (2003 *apud* Camango)<sup>5</sup> “Motivação é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Portanto sabemos que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance de meta”.

No âmbito da Administração Pública, a motivação é uma ferramenta estratégica desprezada pelos gestores, que não reconhecem a força e o sucesso do trabalho realizado por seus funcionários. Porém, assim como os funcionários de uma empresa privada, os servidores públicos possuem horários, tarefas quotidianas a serem cumpridas, muitas delas com prazos de realização, e por esta razão, precisam estar motivados, para que apresentem um trabalho de excelência e ambicionem o sucesso da organização<sup>6</sup>.

Do ponto de vista teórico, motivação é um assunto muito complexo<sup>7</sup>:

Skinner, por exemplo, estudou a motivação como um condicionamento da mente; Kurt Lewin considera que a motivação é determinada em grande parte pela influência do meio ambiente sobre o indivíduo; Murray e Maslow dão especial importância à questão das necessidades humanas como ponto determinante da motivação; é muito popular hoje em dia a Pirâmide de Necessidades de Maslow, um modelo que classifica as necessidades em grau de

---

<sup>3</sup> MAXIMIANO, António Cesar Amaru, (2006), *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*, São Paulo: Atlas, p. 274.

<sup>4</sup> CAMANGO, Crispim, (2018), *Motivação e Avaliação do Desempenho do Servidor Público*, 1ª Edição, Luanda, Agosto, p.19.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p.20.

<sup>6</sup> RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho e OLIVEIRA, Erik da Silva Oliveira, (2016), *Motivação no Sector Público: elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ*, 8ª edição, p. 265.

<sup>7</sup> Cfr. <http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-motivacao-conceito-e-principais-teorias-da-motivacao-definicao.php>, acesso no dia 19/10/ 2020, pelas 18:58 minutos.

urgência, iniciando naquilo que é indispensável à vida (fisiologia, segurança, relacionamento) e chegando ao grau mais refinado, das necessidades que proporcionam a sensação de realização pessoal. Em termos gerais, a motivação é necessidade de todos, é muito difícil conquistar metas e objectivos se ela simplesmente não existe em nosso vocabulário.

A organização, depois de ter os seus objectivos alcançados deve ajudar os indivíduos, de modo a que estes alcancem também os seus, com o fim de evitar conflitos organizacionais. Em outras palavras, a motivação é vista como o processo de fornecer aos membros da organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objectivos, através de um comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização<sup>8</sup>.

Joshi, 2013,( *apud* Camango)<sup>9</sup>, “entende que tudo o que move o comportamento para a consecução de um objectivo é motivação. Nenhum individuo pode atingir objectivos ou metas planificadas, se não estiver motivado. Tal obriga o gestor a tentar perceber aquilo que pode motivar cada um dos seus subordinados, visto que ninguém pensa da mesma forma, e aquilo que pode motivar a um poderá não motivar a outro”.

## 1.2. Tipos de Motivação

É importante que os gestores percebam que não é apenas de recompensas físicas que os indivíduos se sentem mais motivados. Há outras recompensas psicológicas (subjetivas), de capital importância, que podem, de alguma forma, motivar o comportamento dos funcionários. Sendo assim, existem, pelo menos, dois tipos de motivações: (i) a motivação intrínseca: quando está relacionada com recompensas psicológicas, tais como: reconhecimento, respeito, *status*, intimamente ligada às ações individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados; (ii) e a motivação extrínseca: quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis, como: salários, benefícios, promoções, sendo independentes da gerência, pois, geralmente, são determinados pela alta administração.

A motivação extrínseca é objectiva, mas não é a melhor forma de manter os funcionários motivados, ao contrário do que muitos pensam<sup>10</sup>. A grande vantagem da motivação intrínseca é, por conseguinte, a de que tende a manter-se ao longo do tempo. Ela refere-se também aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. Ao passo que a extrínseca tende a desaparecer logo que seja retirado o factor motivador externo. As pessoas executam as tarefas com a finalidade de obter

---

<sup>8</sup> TEIXEIRA, S. *Gestão das organizações*, Lisboa, escolar editora, 2013, p.206.

<sup>9</sup> Crispim Camango, *op. cit.*, p.20.

<sup>10</sup> Crispim Camango, *op. cit.*, p.22.

alguma recompensa material ou social. Todavia, as duas são importantes Cunha *et al.*, (*apud* Camango).<sup>11</sup>

### 1.3. Instrumentos de Motivação

Ao contrário da ideia que se tinha, sobre os incentivos económicos como sendo a única forma de motivação foi absolutamente refutada. Pelo que, tal atitude contribui em certa medida na motivação dos funcionários na administração pública; mas para que se tenha uma gestão pública motivada é necessário que se observe outros elementos.

Rocha, (2007 *apud* Camango)<sup>12</sup>, Apresenta quatro instrumentos de motivação:

**(i) Trabalho:** o trabalho pode ser motivante através de participação, adoptando um estilo de direcção em que os trabalhadores ou funcionários sejam ouvidos e participem no processo de decisão. Significa que o líder ou chefe pode adoptar um estilo de liderança democrático ou participativo, onde o subordinado é ouvido. Enriquecimento do trabalho, aumentando, deste modo, a responsabilidade, satisfazendo, assim, as necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow, quer dizer que as pessoas têm mais autoestima, quando são valorizadas. Assim, o chefe, ao aumentar a responsabilidade do seu subordinado, estará, também, a permitir o *empowerment*.

**(ii) Dinheiro:** embora não seja a única forma de motivar as pessoas, o sistema de recompensas económicas continua a ser um factor importante de motivação. Todavia, há que ter em conta três princípios fundamentais: (i) o empregado deve ter clara preferência pelo dinheiro; (ii) deve fazer-se com que um aumento de dinheiro exija também um aumento de rendimento; (iii) e que um aumento de rendimento signifique um aumento de esforço.

**(iii) As recompensas informais:** além do dinheiro, existem outras formas que contribuem para a motivação. Assim, muitas vezes, a motivação pode traduzir-se em agradecimentos, reconhecimento público pelo trabalho realizado, tomando a forma de uma medalha, um diploma, uma referência no boletim da organização. Portanto, em organizações de importância pública, ganha relevo o reconhecimento social.

---

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.

(iv) **As recompensas formais:** para que o sistema de recompensa funcione, é necessário ter sempre presente que as recompensas devem ajustar-se às necessidades das pessoas, isto é, devem satisfazer as necessidades; que o sistema deve ser justo, isto é, deve ser igual para todos; e que destacar o valor a dar a uma recompensa, anunciando-se, de forma que sejam conhecidos, publicamente, aqueles que recebem recompensas.

## 2- ENTENDIMENTO CONCEITUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O sucesso das organizações não reside somente do desempenho das metas pré-estabelecidas, mas também do desempenho daqueles que produzem nas organizações. Pelo que, é fundamental para a organização que o desempenho das pessoas seja sempre o melhor, para se evitar o fracasso das estratégias.

### 2.1. Conceito de Desempenho

Machado e Portugal (*apud* Camango)<sup>13</sup>Entendem, que o “desempenho representa o rendimento ou produção gerada por um individuo (ou grupo) como expressão da aplicação das suas características, capacidades e competências face às metas e objectivo que lhe foram estabelecidos pela empresa ou organização”. Reforçam, ainda, dizendo que o “desempenho é a ferramenta por excelência de gestão de pessoas, porque alinha os resultados e comportamentos dos indivíduos, num período de tempo, com os objectivos estratégicos e operacionais da empresa. Assim, a medição do desempenho é essencial para garantir alinhamento”.

### 2.2. Conceitos de Avaliação de Desempenho

Na visão de Rocha (*apud* Camango)<sup>14</sup>, avaliação de desempenho é a “sistemática apreciação do comportamento do individuo na função que ocupa, suportada pela análise objectiva do comportamento”. Pelo que, tudo isto implica observação do comportamento a medir, medição do comportamento e comunicação do resultado, de forma a incentivar e a motivar o trabalhador.

---

<sup>13</sup> Crispim Camango, *op. cit.*, p.77.

<sup>14</sup> *Ibid.* p.82.

Noutro sentido Massuanganhe, define a avaliação de desempenho é uma actividade essencial à gestão, porque dela decorrem consequências importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários (...), visa contribuir para a melhoria da performance e qualidade de serviço para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores [bem como] para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências<sup>15</sup>.

Em suma, a avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada organização institucional. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc.<sup>16</sup>.

Wagner Siqueira entende que, o processo de avaliação de desempenho de um colaborador inclui, dentre outras, as expectativas desejadas e os resultados reais. Sendo dividida em algumas etapas<sup>17</sup>:

- I. Apreciação diária do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de feedback instantâneo;
- II. Identificação e equacionamento imediato dos problemas emergentes, procurando manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados;
- III. Entrevistas formais periódicas de avaliação de desempenho, em que avaliador e avaliado analisam os resultados obtidos no período considerado e redefinem novas orientações, compromissos recíprocos e acções correctivas, se for o caso.

Neste processo, o gestor precisa avaliar as fraquezas e limitações dos funcionários, buscando identificar pontos de melhoria, necessidade de treinamento ou até mesmo remanejamento do indivíduo para outras funções em que poderia render melhor. Buscando sempre equilibrar as metas estabelecidas pela empresa com o comportamento de seus colaboradores, a fim de manter o sistema funcionando em harmonia, atingindo sempre os objetivos traçados. Assim, o papel principal da avaliação de desempenho é identificar e trabalhar de forma sistêmica as diferenças de desempenho entre os muitos funcionários da organização. Tendo sempre como base a interação constante entre avaliador e avaliado.

---

<sup>15</sup> Massuanganhe, I. J. (2014), Administração e gestão pública: administração estratégica e liderança visionária, Luanda, Fundação Académica e Universitária, p.285.

<sup>16</sup>Cfr. <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona>, acesso no dia 23/10/ 2020, pelas 17:35 minutos.

<sup>17</sup> Idem.



### 3- FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A abordagem ampla sobre a Administração Pública nos tempos hodiernos, é cada vez mais presente, e, portanto, não deixa de merecer um estudo mais esclarecedor e aprofundado a respeito da sua etimologia, do que consiste, como se dá ou manifesta, sem preterir a sua relevância na vida das populações.

O termo administração vem do Latim *administratio* (*m*). A essência da administração pública está no foco comum. É, neste sentido que reforça Gregorius citado por Crispim Camango, quando diz que a “Administração pública tem como objectivo trabalhar em favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra”<sup>18</sup>.

Neste quadro de análise, convém reconhecer que não é possível compreender o estudo da Administração Pública, sem que para tal se tenha em conta os seus principais sentidos, isto é, por um lado, saber como é que ela se organiza e, por outro, como é que ela desenvolve a sua actividade. Assim, segundo a tese defendida por Diogo Freitas do Amaral, são dois os principais sentidos em que se utiliza na linguagem corrente<sup>19</sup>:

#### **a) Sentido subjetivo, formal ou orgânico**

A Administração Pública, neste sentido, pode ser definida como sendo “o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas, que asseguram em nome da coletividade a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar. Designa a organização administrativa, entendida como o sistema e serviços e organismos que visam traçar os planos de ação, dirigir e coordenar a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas. A noção orgânica da Administração Pública compreende, de um lado, as pessoas jurídicas públicas e, do outro os órgãos, funcionários e agentes administrativos que a compõem.

#### **b) Sentido objectivo, material ou funcional**

Ao contrário do outro sentido, em sentido material, pois, a administração pública é uma actividade. É a actividade de administrar. Em sentido material possa ser definida como a actividade típica dos serviços públicos e agentes administrativos desenvolvida no interesse geral da coletividade, com vista à satisfação regular e contínua das necessidades coletivas

---

<sup>18</sup> Crispim Camango, op cit, p.11.

<sup>19</sup> Diogo Freitas do Amaral, *Curso de Direito Administrativo*, 3ª Edição, vol I, Almedina, Setembro, 2012, p. 29 e ss.

de segurança, cultura e bem-estar, obtendo para o efeito os recursos mais adequados e utilizando as formas mais convenientes. A Administração Pública em sentido material é, pois, uma atividade regular, permanente e contínua dos poderes públicos com vista à satisfação de necessidades coletivas.

Do ponto de vista conjuntural, o fundamento da Administração Pública está intrinsecamente ligada ao direito administrativo e tinha a ver com o desenvolvimento social de cada Estado, de pequeno para o grande, ou seja, de uma Administração rudimentar para uma Administração que se desenvolve em todos os sentidos da vida social. Desta forma, a evolução foi de maneira gradual, passando desde o período egípcio até ao Estado moderno absoluto em que se sentia uma concentração de poderes por parte das monarquias absolutas. Como entende Diogo Freitas do Amaral, a evolução percorre necessariamente desde o período da administração pública no Estado oriental, Estado grego, Estado romano, Estado medieval, até ao Estado moderno<sup>20</sup>. É por esta razão, que também se fala dos sistemas administrativos no quadro dos fundamentos e evolução da Administração Pública<sup>21</sup>.

### **3.1. Administração Pública e Administração Privada**

Considerados os aspetos gerais supramencionados, atinentes aos fundamentos da Administração Pública, é, agora o momento reservado para tecermos as comparações que a preside e a ladeia face à administração privada.

Uma das primeiras notas a considerar não menos importante no quadro do estudo da matéria em apreço, prende-se com a ideia segundo a qual, antigamente, os estudiosos do assunto não faziam distinção entre Administração Pública e administração privada, visto que, no quadro do sistema jurídico romano de que se nos orienta o nosso sistema jurídico (Romano-germânico), não existia critérios exatos e mais ou menos acabados para discernir o direito público do privado<sup>22</sup>. Assim, o termo administração se referia a qualquer tipo de organização. Nesse sentido, a administração de empresas (privada) era somente uma subdivisão da administração geral (pública)<sup>23</sup>. Mas com o tempo acabou se tornando necessário fazer a devida

---

<sup>20</sup> Cfr. Diogo Freitas do Amaral, *Curso...*, op cit, p. 49 e ss.

<sup>21</sup> Ibid. pp. 99 e ss.

<sup>22</sup> João Soares Silva Dono, *Teoria Geral do Direito Civil*, Escolar Editora, Lobito, 2014, p.16 e ss.

<sup>23</sup> Cfr. Nuno .J. Vasconcelos Albuquerque de Sousa, *Noções de Direito Administrativo*, Coimbra Editora, 1ª Edição, Lisboa, Setembro 2011, p. 12.

distinção entre ambas, por força dos critérios de diferenciação do direito público e o direito privado, levando em conta suas finalidades e composições<sup>24</sup>.

Na verdade, face a questão levantada, o que mais vale considerar é que, na Administração Pública, trata-se de necessidades sociais de cultura, bem estar e segurança, etc, que, nos termos da lei, os serviços públicos realizam como tarefa própria. Na administração privada, as necessidades são individuais ou de grupos (exemplo: o conselho de administração duma empresa privada que gere os ativos e bens dessa empresa). É verdade, que há necessidades sociais que são também satisfeitas, por exemplo, pelos clubes desportivos (a prática do desporto beneficia a saúde e bem estar dos cidadãos), pelos grupos económicos (há empresas privadas que dão emprego a milhares de pessoas, o comércio e a produção privada fornecem alimentos frescos à população, etc)<sup>25</sup>.

A atividade das entidades públicas e dos serviços públicos destinam-se, em exclusivo, à concretização dos vários interesses públicos que as leis definiram como tarefas públicas essenciais. Também não deixa de ser verdade que, as administrações privadas prosseguem interesses lucrativos, culturais, desportivos, filantrópicos, humanitários, etc., mas são sempre interesses pessoais, particulares ou de grupos<sup>26</sup>.

A Administração Pública exerce a sua atividade segundo uma certa forma e conteúdo, que não existe nas administrações privadas. Estas não têm de atuar de forma totalmente vinculada aos princípios da legalidade, igualdade, proporcionalidade, imparcialidade, justiça e boa-fé como as administrações públicas<sup>27</sup>.

Nesta senda, embora tenham o mesmo denominador comum por serem ambas administração, ou, se quisermos dizer em outro sentido, têm apenas um especto comum por a sua atividade consistir em gerir, administrar e tomar decisões com vista à satisfação dos interesses que visam prosseguir, a Administração Pública e a administração privada distinguem-se, todavia pelo *objeto* que incidem, pelos *meios* que utilizam, e, pelo *fim* que visam prosseguir<sup>28</sup>. Em boa verdade, o problema, aqui, coloca-se quando pretende saber sobre a diferença ou comparação objetiva entre estas duas administrações.

Expliquemos as ideias que presidem a referida diferenciação ou comparação.

### 3.2. Quanto ao objeto

---

<sup>24</sup>Cfr: <https://escola.mmo.co.mz/administracao-publica-e-administracao-privada/#ixzz5bk4UDWb5>, extraído aos 5 de novembro de 2019.

<sup>25</sup> Cfr. Nuno .J. Vasconcelos Albuquerque de Sousa, op. cit, p. 12.

<sup>26</sup> Ibid. p. 13.

<sup>27</sup> Ibid. p. 14.

<sup>28</sup> Cfr. Diogo Freitas do Amaral, *Curso de Direito Administrativo*, op. cit, p. 39.

Quanto ao *objeto*, a Administração Pública versa sobre necessidades coletivas assumidas como tarefa e responsabilidade própria da coletividade, ao passo que, a administração privada incide sobre necessidades individuais, ou sobre necessidades que, sendo de grupo, não atingem, contudo, a generalidade de uma coletividade inteira<sup>29</sup>.

A Administração Pública, quando atua, tem como objeto a satisfação das necessidades coletivas públicas, como sejam a construção de estradas para a circulação das populações, a criação de serviços para a distribuição e fornecimento de água, diferentemente da administração privada, que incide a sua atuação sobre as necessidades particulares, ainda que o seu objeto coincida com o da Administração Pública.

Uma nota bastante importante no quadro da questão que se analisa é a de que, por vezes, o objeto de uma administração privada parece coincidir com o da Administração Pública<sup>30</sup>. Par tal, quando assim acontece, não implica dizer necessariamente que tenham o mesmo objeto. Trata-se apenas de uma mera consciência.

### 3.3. Quanto aos meios

Quanto aos *meios*, também diferem os da Administração Pública dos da administração privada<sup>31</sup>. Com efeito, a Administração Pública, porque se traduz na satisfação de necessidades colectivas, que a colectividade decidiu chamar a si, e porque tem de realizar em todas as circunstâncias o interesse público definindo pela lei geral, não pode normalmente utilizar, face aos particulares, os mesmos meios que estes empregam uns para com os outros. Diferentemente sucede com a administração privada, onde os meios jurídicos que cada pessoa utiliza para actuar caracterizam-se pela igualdade entre as partes: os particulares são juridicamente iguais entre si e, em regra, não podem impor uns aos outros a sua própria vontade, salvo se isso decorrer de um acordo livremente celebrado<sup>32</sup>.

Nos Estados de direito, a lei permite a Administração Pública a utilização de determinados meios de autoridade, que possibilitam às entidades e serviços públicos imporem-se aos particulares sem ter de aguardar o seu consentimento ou mesmo, fazê-lo contra sua vontade<sup>33</sup>.

O processo característico da Administração Pública, no que se entende de essencial e de específico, é antes o comando unilateral, quer sob a forma de ato normativo (e temos então o

---

<sup>29</sup> Cfr. Diogo Freitas do Amaral, *Curso...*, op.cit., pp. 39 e 40.

<sup>30</sup> Cfr. Diogo Freitas do Amaral, *Curso...*, op.cit., p. 40.

<sup>31</sup> Cfr. Diogo Freitas do Amaral, *Curso...*, op.cit., p. 41.

<sup>32</sup> Cfr. Diogo Freitas do Amaral, *Curso...*, op.cit., p. 41.

<sup>33</sup> Cfr. Diogo Freitas do Amaral, *Curso...*, op.cit., p. 42.

regulamento administrativo), quer sob a forma de decisão concreta e individual (e estamos perante o ato administrativo)<sup>34</sup>.

### 3.4. Quanto ao fim

Quanto ao *fim*, a Administração Pública tem necessariamente de prosseguir sempre o interesse público<sup>35</sup>: o interesse público é o único fim que as entidades públicas e os serviços públicos podem legal e legitimamente prosseguir, ao passo que, diferentemente com o que sucede com a administração privada que tem em vista, naturalmente, fins pessoais ou particulares. Tanto pode tratar-se de fins lucrativos como de fins não económicos de êxito pessoal, de carácter político e até, nos indivíduos mais desinteressados, de fins puramente altruístas - filantrópicos, humanitários, religiosos. Mas são sempre fins particulares, sem vinculação necessária ao interesse geral da colectividade, e até, porventura, em contradição com ele<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Cfr. Diogo Freitas do Amaral, *Curso...*, op.cit., p 42.

<sup>35</sup> Cfr. Diogo Freitas do Amaral, *Curso...*, op.cit., p. 40.

<sup>36</sup> Cfr. Diogo Freitas do Amaral, *Curso...*, op.cit., p. 40.

#### 4- QUESTIONÁRIO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

##### Questionário aplicado aos funcionários da administração municipal do lobito

**Objectivo:** este questionário tem como objectivo buscar as eventuais situações que os levam a desmotivação e conseqüentemente ao baixo desempenho dos funcionários públicos.

**Obs.:** preencha o questionário aplicando um x nas questões que te propões a responder.

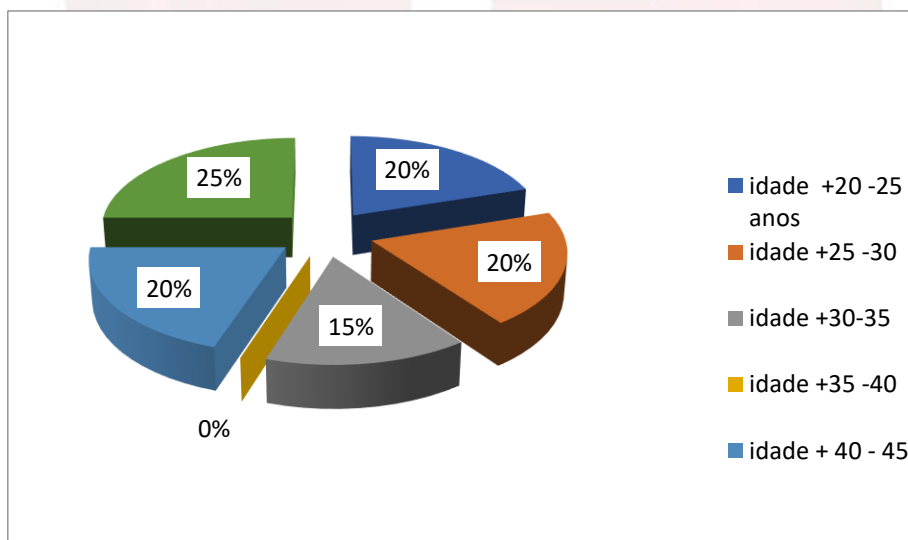
#### QUESTIONÁRIO

##### Dados pessoais:

Idade: +20-25  +25-30  +30-35  +35-40  +40-45  +45-50

O perfil dos inqueridos, mostra que 20% tem idade correspondida de 21 à 24 anos, de igual modo 20% tem de 26 à 29, 15% tem de 31 à 34, 20% tem de 36 à 39, e 25% tem idade correspondida dos 46 a 49.

Gráfico 1 – faixa etária

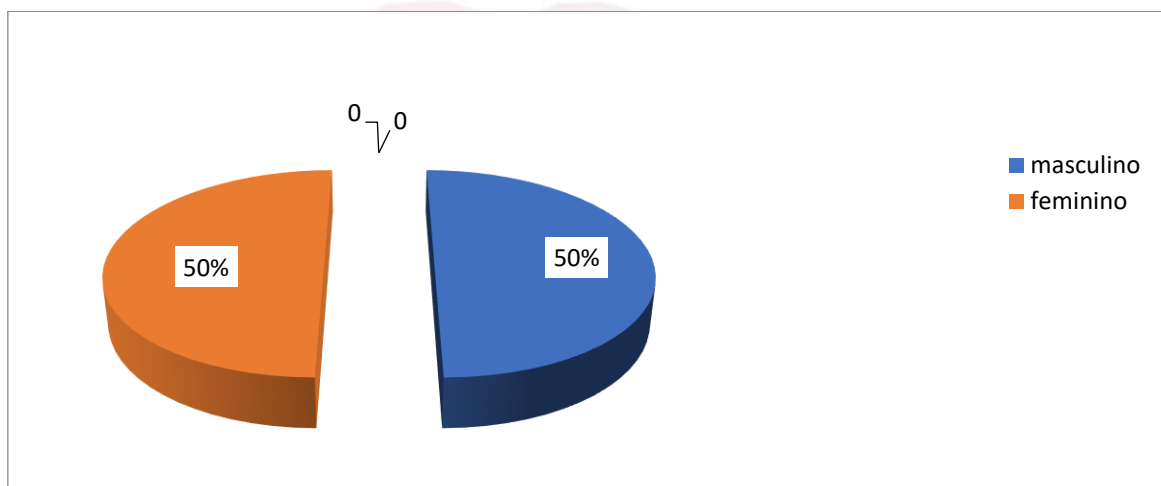


**Quanto ao género.**

Sexo: Masculino  Feminino

Quanto ao género, dos inqueridos 50% são do sexo masculino, de igual modo 50% são do sexo feminino.

**Gráfico 2 - Género**

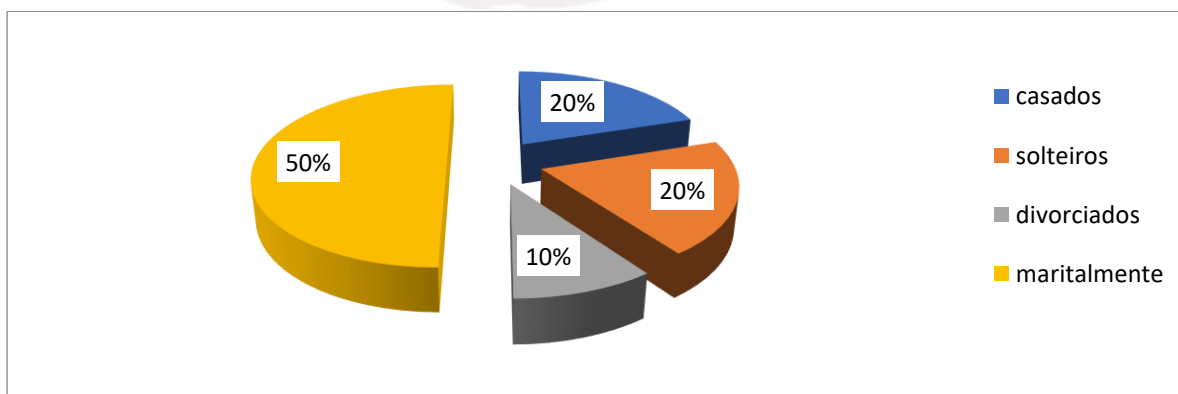


**Estado Civil.**

Estado Civil: casado  solteiro  divorciado  maritalmente

No universo dos inqueridos, 20%, são casados de igual modo 20%, são solteiros, 10% são divorciadas e 50% vivem maritalmente.

**Gráfico3-Estado civil**

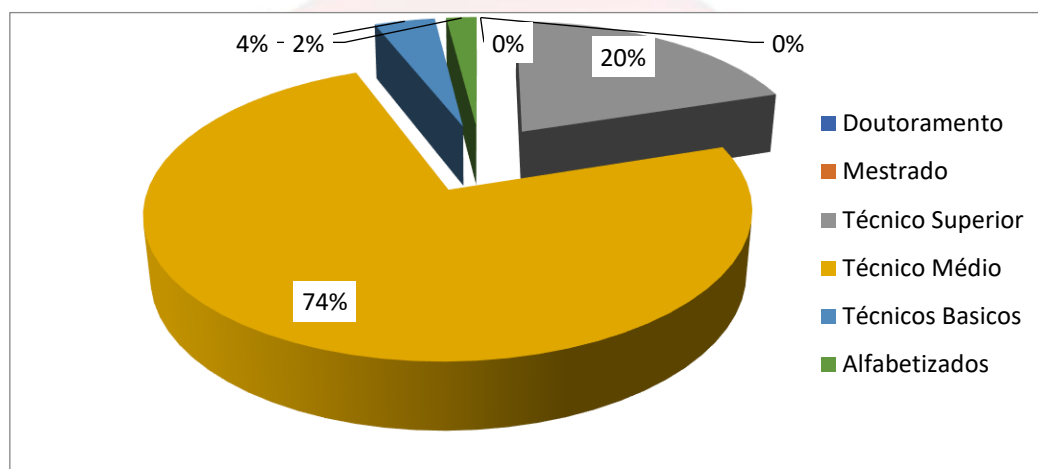


**Grau acadêmico:**

Doutorado  Mestre  Técnico Superior  Técnico Médio  Alfabetizados

Quanto ao nível de escolaridade 74% são Técnicos Médios, 20% são Técnicos Superiores e 4% têm o ensino básico e 2% são alfabetizados.

**Gráfico 4. Grau acadêmico**

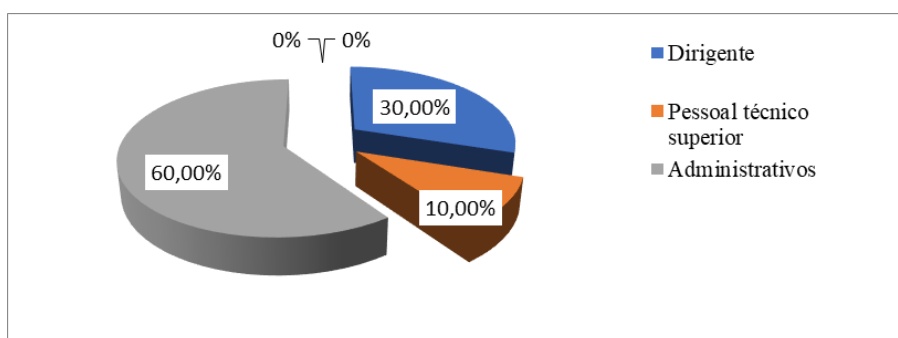


**Categoria Profissional.**

Dirigente  Pessoal Técnico Superior  Administrativo  Auxiliar limpeza   
 Não respondem

Quanto a categoria profissional, 30 % dos inqueridos ocupam cargos de chefia, 60% são administrativos e 10% Técnico Superior, 0% Auxiliar de limpeza e 0% Não respondem.

**Gráfico 5 – Categoria profissional**



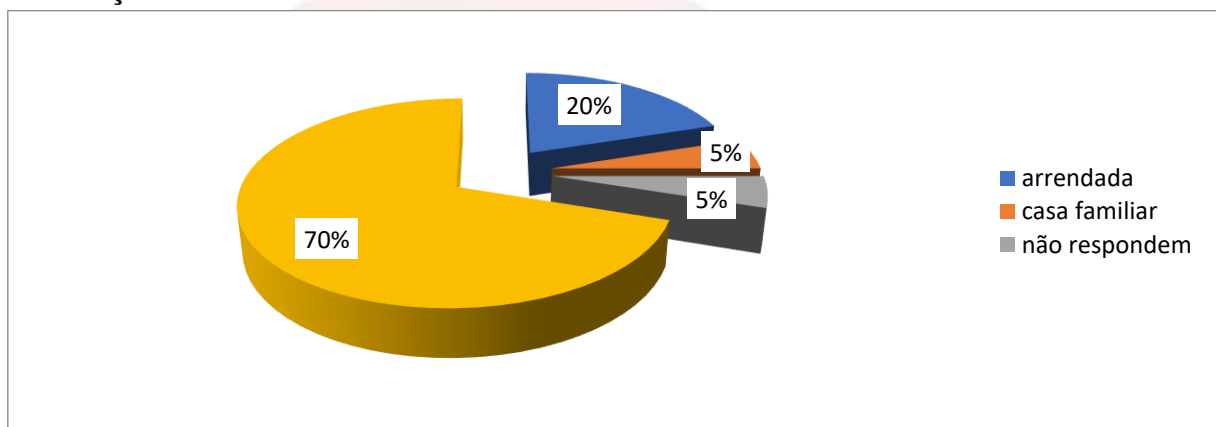


**Condições habitacionais.**

Casa própria  Arrendada  Casa familiar  Não responde

Quanto a este ponto, 70% vive em casa própria, 20 % em casa arrendada, 5% em casa familiar e 5% não responde.

**Gráfico 6. Condições habitacionais**

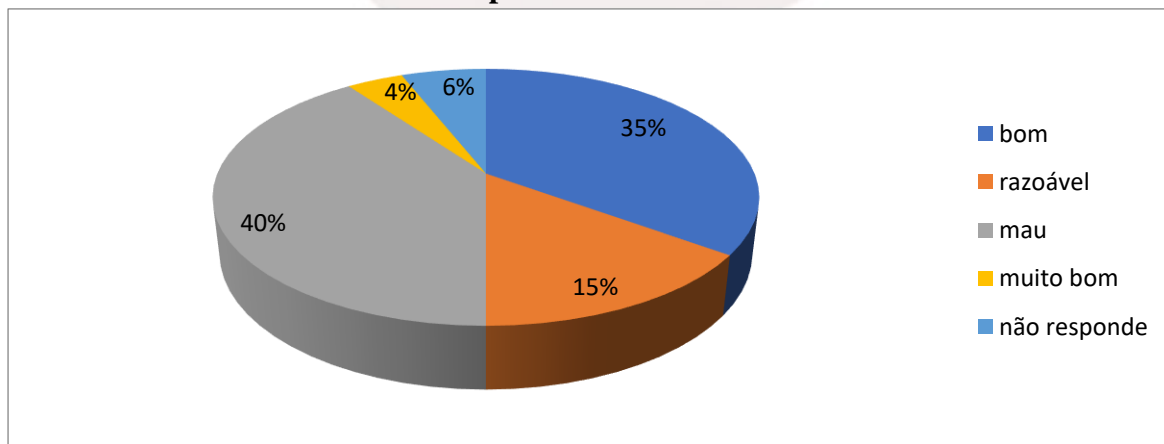


**Como classificas o teu relacionamento com o seu superior?**

Mau  Razoável  Bom  Muito Bom  Não responde

Do universo dos inqueridos, 35% diz ser bom, 15% razoável, 40% diz ser mau, 4% Muito bom e 6% não responde.

**Gráfico 7. Relacionamento com o superior**

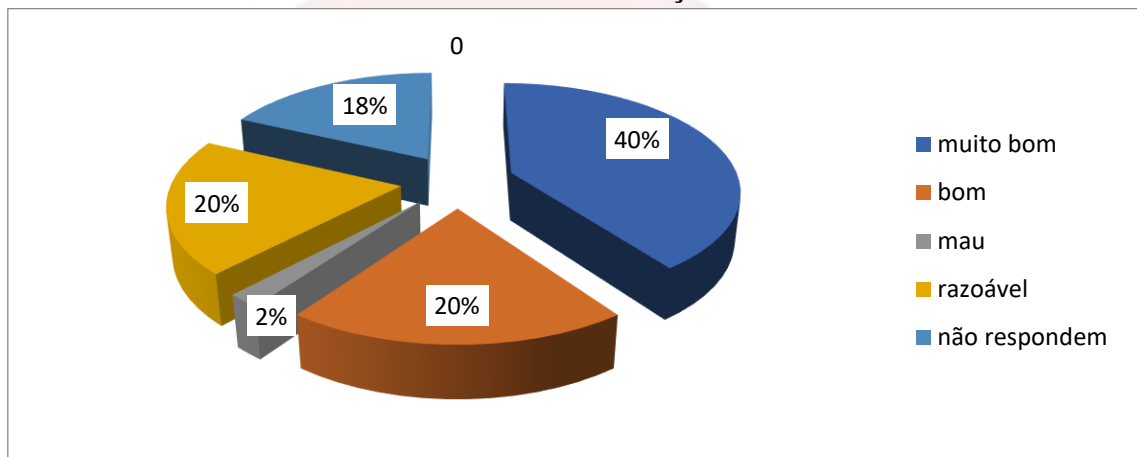


**Como é o seu relacionamento com os funcionários de outras secções?**

Mau  Razoável  Bom  Muito Bom  Não responde

Do universo da pesquisa, 40% diz ser muito bom, 20% bom, 20% razoável, 2 % mau, 18% não respondem.

**Gráfico 8. Relacionamento com funcionários de outras secções**

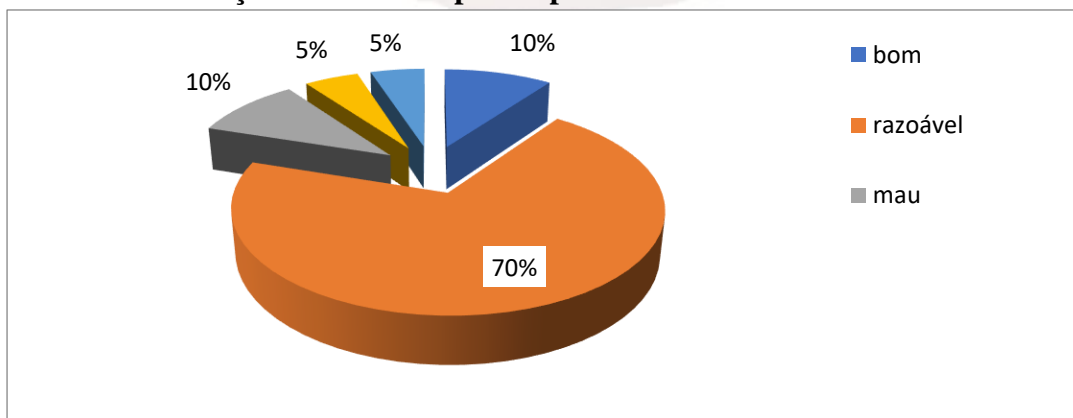


**O valor que o seu superior dá ao seu trabalho, como pode ser avaliado?**

Mau  Razoável  Bom  Muito Bom  Não responde

10% dos inqueridos são unânimes em dizer que o valor é bom, enquanto que 70% diz que é razoável, 10% diz ser mau, 5% diz que muito bom e 5% dos inqueridos não responde.

**Gráfico 9. Avaliação do trabalho pelo superior**

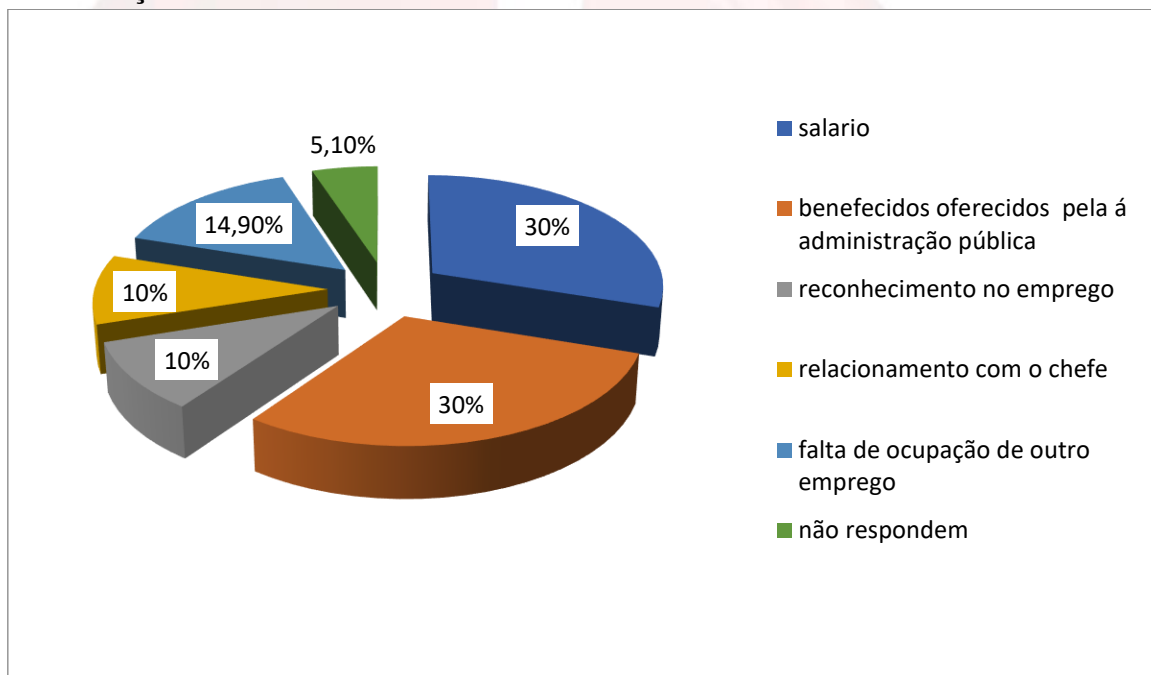


**Qual é o fator que o motiva a ter bom desempenho?**

Salário  Benefícios oferecidos pela Administração Municipal   
 Reconhecimento no Emprego  Relacionamento na Chefia   
 Falta de outro emprego  Não responde

O factor salário vem na preferência dos inqueridos, como ferramenta impulsor para o bom desempenho ocupando 30%, em seguida vem o factor reconhecimento no emprego com 30%, enquanto que os benefícios oferecidos pela Administração e Pública e o relacionamento com o Chefia ocupam 10% cada, 14,9% diz que é por falta de opção de outro Emprego, e 5,1% dos inqueridos não responderam.

**Gráfico 10. Motivação**

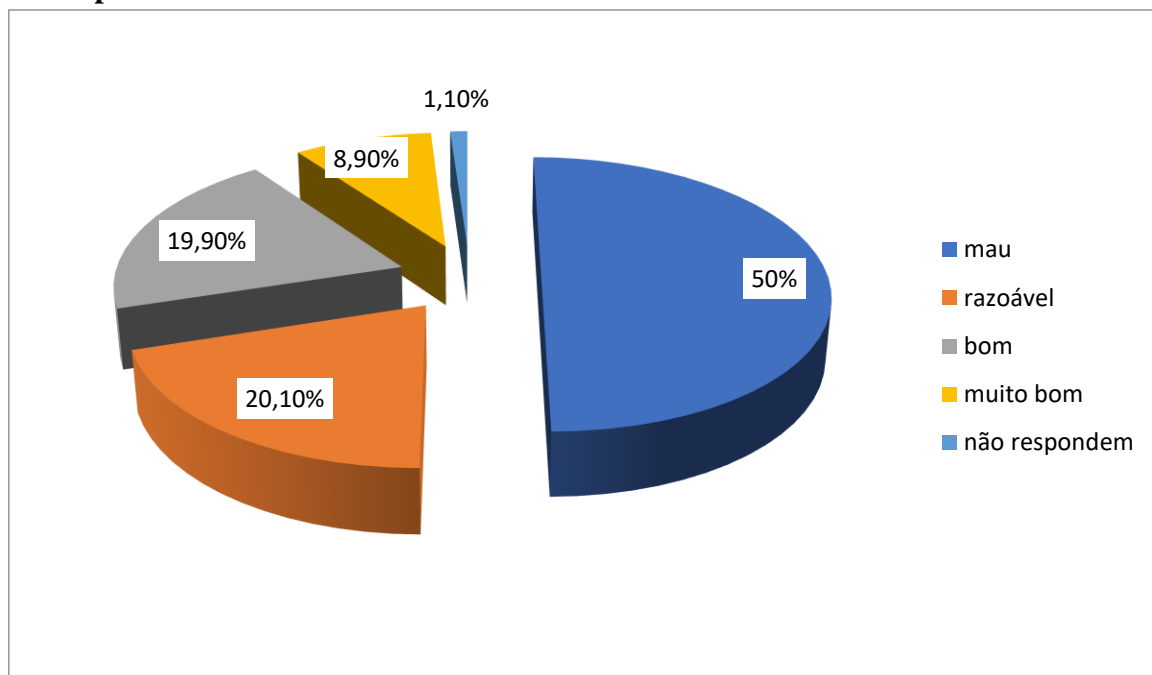


**Como avalias o grau de independência na realização das suas atividades?**

Mau  Razoável  Bom  Muito Bom  Não responde

Dos inqueridos 50% diz mau, 20,1% Razoável 19,9%, enquanto que 8,9% diz ser bom e 1,1% dos inqueridos não responderam.

**Gráfico 11. independência técnica**

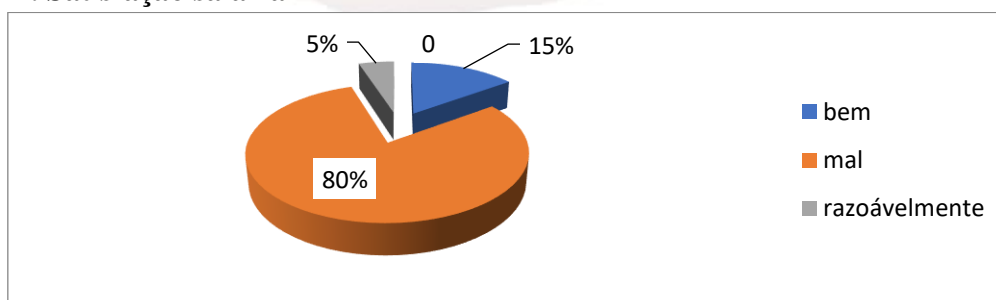


**Como a sua remuneração atual satisfaz as suas necessidades?**

Mau  Razoável  Bom  Muito Bom  Não responde

80% dos inqueridos diz que a remuneração que recebe pelo serviço que presta mau satisfaz as suas necessidades, 15% diz que corresponde bem e 5% diz razoavelmente.

**Gráfico 12. Satisfação salarial**

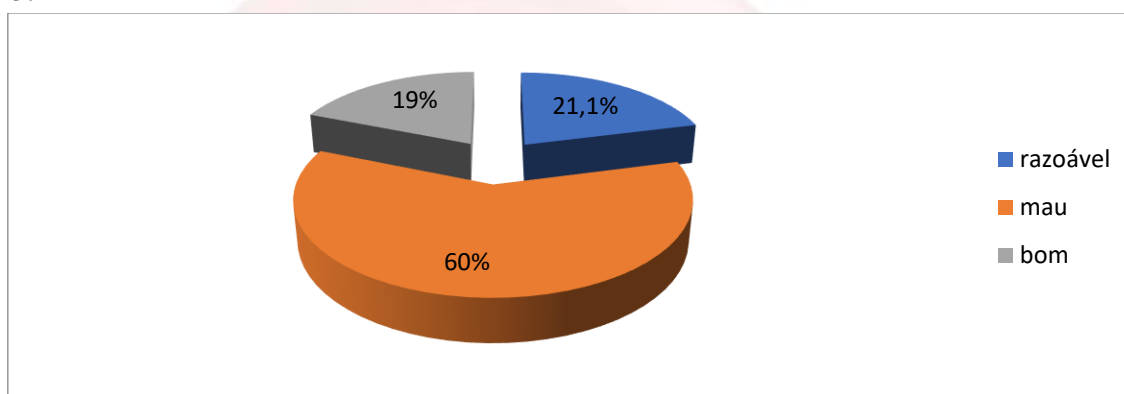


**Como pode ser avaliado o seu salário em relação a sua contribuição para a Administração?**

Mau  Razoável  Bom  Muito Bom  Não responde

Relativamente a este fator, 60% diz o seu salário ser mau relativamente ao trabalho que realiza, 21,1% diz que razoavelmente, e 18,9% dizem ser bom.

**Gráfico 13.**

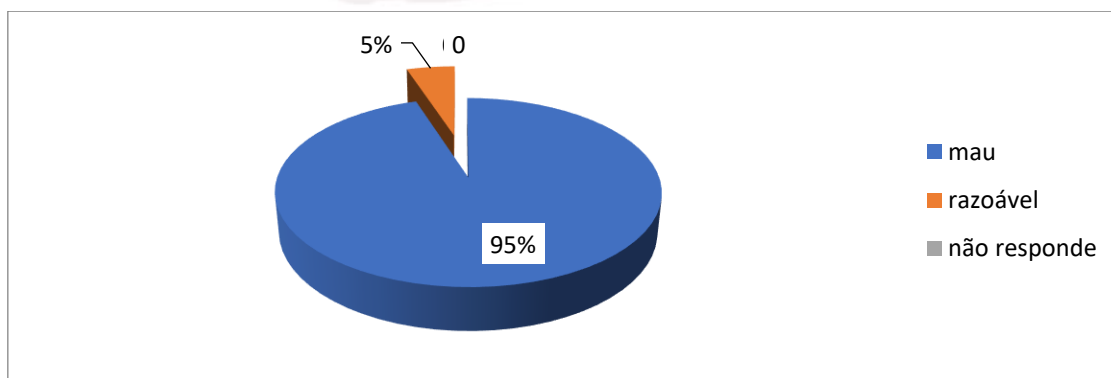


**Como classificas a disponibilização dos recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho?**

Mau  Razoável  Bom  Muito Bom  Não responde

95 % dos inqueridos diz que a disponibilização dos recursos está mau e 5% diz que é razoável.

**Gráfico 14**

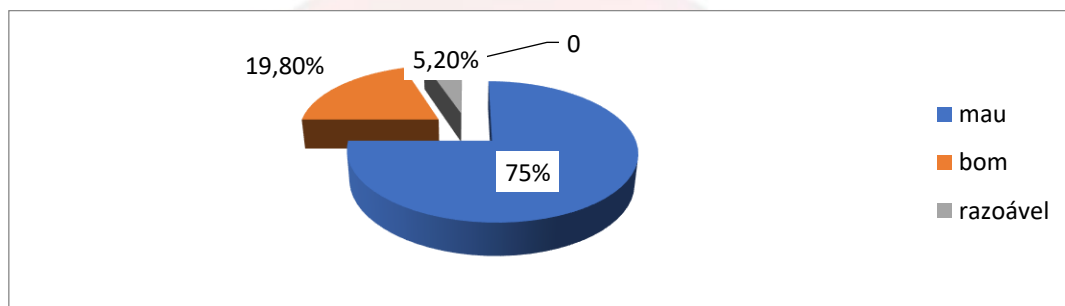


**Considerando as condições sanitárias e de conforto, como classifica o desempenho da administração?**

Mau  Razoável  Bom  Muito Bom  Não responde

75% Afirma existir má condição sanitária e de conforto, 19,8 diz ser bom e 5,2% razoável.

**Gráfico 15**

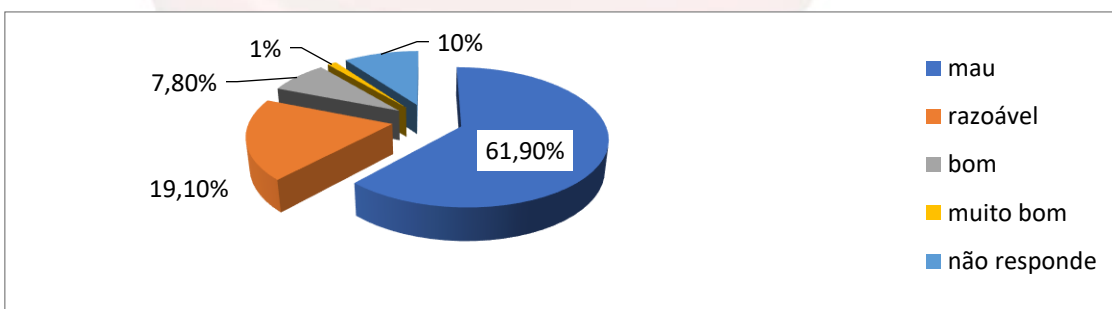


**A preservação de sua privacidade dentro da Administração, como você considera?**

Mau  Razoável  Bom  Muito Bom  Não responde

61,9% Diz que mau, 19,1% diz que razoável, 7,8 % diz bom, 1% muito bom, e 10% não respondem.

**Gráfico 16.**

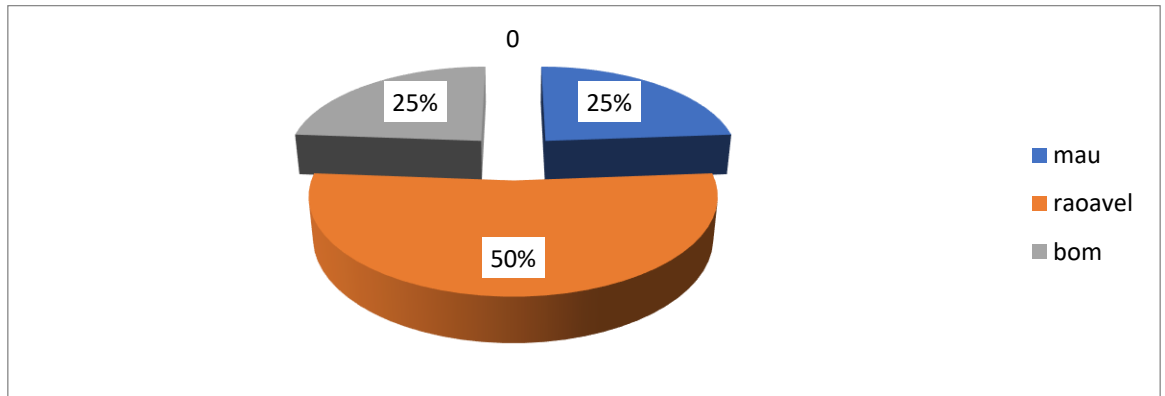


**Como se sente trabalhar na Administração Pública?**

Mau  Razoável  Bom  Muito Bom  Não responde

50% Dos inqueridos diz-se sentir-se razoável, 25% diz-se sentir-se mal e 25% diz-se sentir-se bom.

**Gráfico 17**

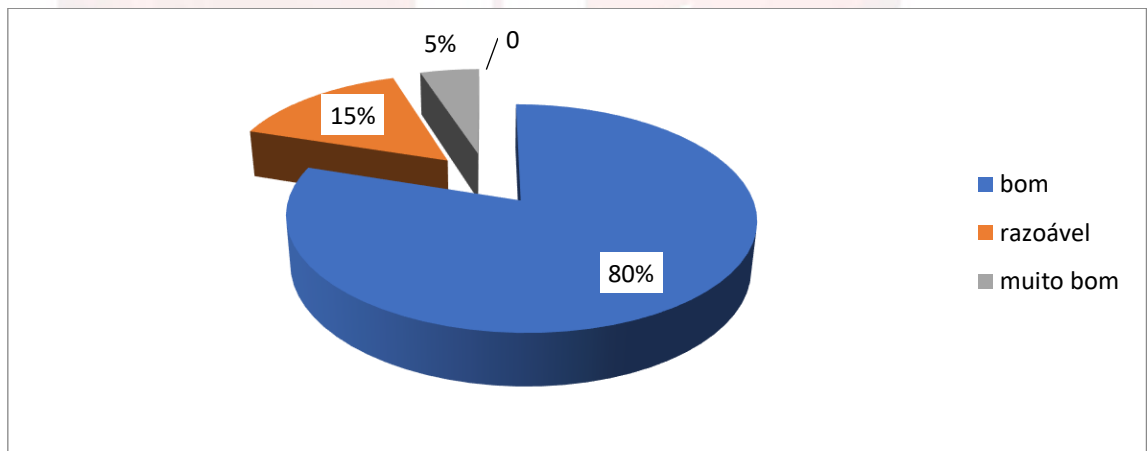


**Como classifica a sua contribuição para a qualidade da Administração Municipal?**

Mau  Razoável  Bom  Muito Bom  Não responde

80% diz ser muito bom a sua contribuição, 15% diz ser razoável e 5% muito bom.

**Gráfico 18.**



## **5- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Apresentado o questionário e a descrição dos resultados que sobre si incide e, tendo em atenção a resposta hipotética concedida quando efectuada a pergunta de partida face aos resultados obtidos no inquérito, da análise efectuada compreende-se que, não obstante existir posições discrepantes em sede das preferências sobre os factores da desmotivação que impulsionam a inviabilidade da avaliação de desempenho dos funcionários na Administração Pública, reconhecem em unanimidade que, o reconhecimento laboral e o salário compatível ao serviço prestado constitui fundamento bastante para a motivação do funcionário no exercício das suas actividades laborais.

Nesta senda, em termos objectivos, apurado a percentagem total de cada questão mencionada no inquérito, considera-se que, o principal motivo que faz emergir a motivação no cumprimento das obrigações laborais a que os funcionários estão adstrito, é o salário pago pela Administração Pública. Contudo, no âmbito dos resultados obtidos no questionário formulado podemos notar que não é necessidade que haja um aumento do nível salarial abismal geral, mas sim que deve haver um equilíbrio salarial que se conforma e adequa a realidade da situação macro económica e financeira que o país atravessa.



## CONCLUSÃO

A investigação feita acarreta uma perspectiva jurídico-administrativa quanto a motivação e avaliação de desempenho, que tem o funcionário e a entidade patronal (Estado) como o centro das atenções. A motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas e mesmo assim permanece sendo um dos temas mais preocupantes para as organizações devido a sua complexidade (...). A motivação é um processo que conduz escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, e deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados<sup>37</sup>.

O sistema de avaliação de desempenho, tal como é formalmente proposto, por si só, não se nos afigura, ainda que fornecendo uma informação adequada sobre a capacidade e o desempenho dos funcionários, para operar como um instrumento de motivação responsabilizadora de desempenho e de eficaz gestão de recursos humanos (...).

O presente estudo procurou verificar o grau de satisfação e a avaliação de desempenho dos funcionários da Administração Pública à luz da realidade da Administração Municipal do Lobito, concluindo-se que, apesar de existirem inúmeros factores em sede da insatisfação, tais como: o desrespeito pela pessoa do funcionário por parte dos superiores hierárquicos, o nepotismo, a inobservância da lei, a indisponibilidade dos meios de trabalho e a estaticidade nos cargos de ingresso/acesso e, pese embora em certos casos não condicionar no todo o cumprimento das obrigações laborais dos funcionários, o salário constitui a maior fonte de motivação laboral o que necessariamente impulsiona maior produtividade, a eficiência e eficácia dos serviços prestados.

Com os resultados da pesquisa, percebeu-se que inserir a avaliação de desempenho no Sector Público, não tem sido uma tarefa simples. Avaliar o desempenho do servidor Público exige dos gestores ou Administradores Público capacitação, dedicação, acompanhamento, conhecimento das funções do perfil do funcionário.

O processo de avaliação tem que ser aprimorado, diante da sua complexidade e da possível cultura de resistências, sendo que, novas estratégias precisam ser trabalhadas a fim de se criar uma mentalidade que seja condizente com as propostas de profissionalização e eficiência na gestão Pública, fazendo da avaliação de desempenho não uma forma de ameaça, mas sim um instrumento de reconhecimento e desenvolvimento do servidor Público.

A avaliação de desempenho tem como premissa básica o confronto entre o resultado e o que foi previamente estabelecido. Ela permite ao funcionário orientar-se e melhorar o seu

---

<sup>37</sup> RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho e OLIVEIRA, Erik da Silva Oliveira (2016), *op cit*, p.271.

desempenho ao longo do processo, atingindo resultados efetivos para a organização. Ao avaliador permite instrumentalizar-se com uma ferramenta de gestão que possibilita, a médio prazo, o melhor planeamento e controlo das atividades e tarefas da sua unidade orgânica.

Assim, para a materialização positiva da mesma é imperdível que dentro da estrutura orgânica laboral se crie políticas Públicas e sociais que visam motivar e garantir um ambiente digno de trabalho.

## SUGESTÕES

- Maior Observância da Constituição e da lei por parte dos Gestores Públicos, em sede dos direitos e garantias dos funcionários e agentes Público;
- Apreciação diária do comportamento dos colaboradores, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de feedback instantâneo;
- Identificação e equacionamento imediato dos problemas emergentes, procurando manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados;
- Diálogo periódico de avaliação de desempenho, em que o avaliador e avaliado analisam os resultados obtidos no período considerado e redefinem novas orientações, compromissos recíprocos e ações corretivas, se for o caso dentro dos limites da lei;
- Formação e capacitação constante dos Administradores ou Gestores dos organismos do Estado, de forma a muni-los de conhecimentos e orientações devidas para levar a cabo a sua função;
- A indiferenciação dos resultados da avaliação, obedecendo a um padrão generalizados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Diogo Freitas do, *Curso de Direito Administrativo*, 3º Edição, vol I, Almedina, Setembro, 2012.

CAMANGO, Crispim, *Motivação e Avaliação do Desempenho do Servidor Público*, 1ª Edição, Luanda, Agosto, 2018.

DONO, João Soares Silva, *Teoria Geral do Direito Civil*, Escolar Editora, Lobito, 2014.

MASSUANGANHE, I. J., *Administração e gestão pública: administração estratégica e liderança visionária*, Luanda, Fundação Académica e Universitária, 2014.

MAXIMIANO, António Cesar Amaru, *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*, São Paulo, Atlas, 2006.

RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho e OLIVEIRA, Erik da Silva Oliveira, *Motivação no Sector Público: elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ*, 8ª edição, 2016.

SOUSA, Nuno J. Vasconcelos Albuquerque de, *Noções de Direito Administrativo*, Coimbra Editora, 1ª Edição, Lisboa, Setembro 2011.

### Busca na Internet:

Esoterikha - Cfr. <http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-motivacao-conceito-e-principais-teorias-da-motivacao-definicao.php>, acesso no dia 19/10/ 2020, pelas 18:58 minutos.

Sobre Administração - Cfr. <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona>, acesso no dia 23/10/ 2020, pelas 17:35 minutos.

**ANEXO**

**NOTAÇÃO ANUAL DO PESSOAL TÉCNICO SUPERIOR, DO PESSOAL TÉCNICO E TÉCNICO MÉDIO**

NOME.....

CATEGORIA.....

DATA DA NOTAÇÃO \_\_/\_\_/\_\_ CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO

Período a que respeita a notação De ...../...../..... a ...../...../.....
--

<b>RESUMO</b>	
1. Competência Profissional.....	<input type="text"/>
2. Dinamismo e Iniciativa.....	<input type="text"/>
3. Cumprimento das Tarefas.....	<input type="text"/>
4. Relações Humanas no trabalho.....	<input type="text"/>
5. Adaptação Profissional.....	<input type="text"/>
6. Assiduidade.....	<input type="text"/>
7. Pontualidade.....	<input type="text"/>
8. Disciplina.....	<input type="text"/>
9. Racionalização do Uso e Manutenção dos meios .....	<input type="text"/>
10. Apresentação e Compostura.....	<input type="text"/>
<b>Pontuação obtida.....</b>	<input type="text"/>

Despacho.....

Em...../...../.....

O (a).....

(a) Cargo da entidade competente para homologar.

### O NOTADO

Tomei conhecimento após homologação.

Em...../...../.....

#### Sobre o Autor:



#### **Américo Soares Mariano**

- É Licenciado em Direito
- Pós-graduado em Políticas Públicas e Governação Local
- Mestre em Direito Aduaneiro e Legislação Tributária Aplicada
- Consultor Fiscal e Tributário
- Advogado Estagiário
- Email: [marcosmariano50@hotmail.com](mailto:marcosmariano50@hotmail.com)