



# MGRH – MODELOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

## TERESA C LACERDA

# Sessão 9: Gestão e Avaliação de Desempenho

# Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de motivação e as principais teorias explicativas.
- Aplicar a casos concretos.

# Articulação entre satisfação, motivação e produtividade



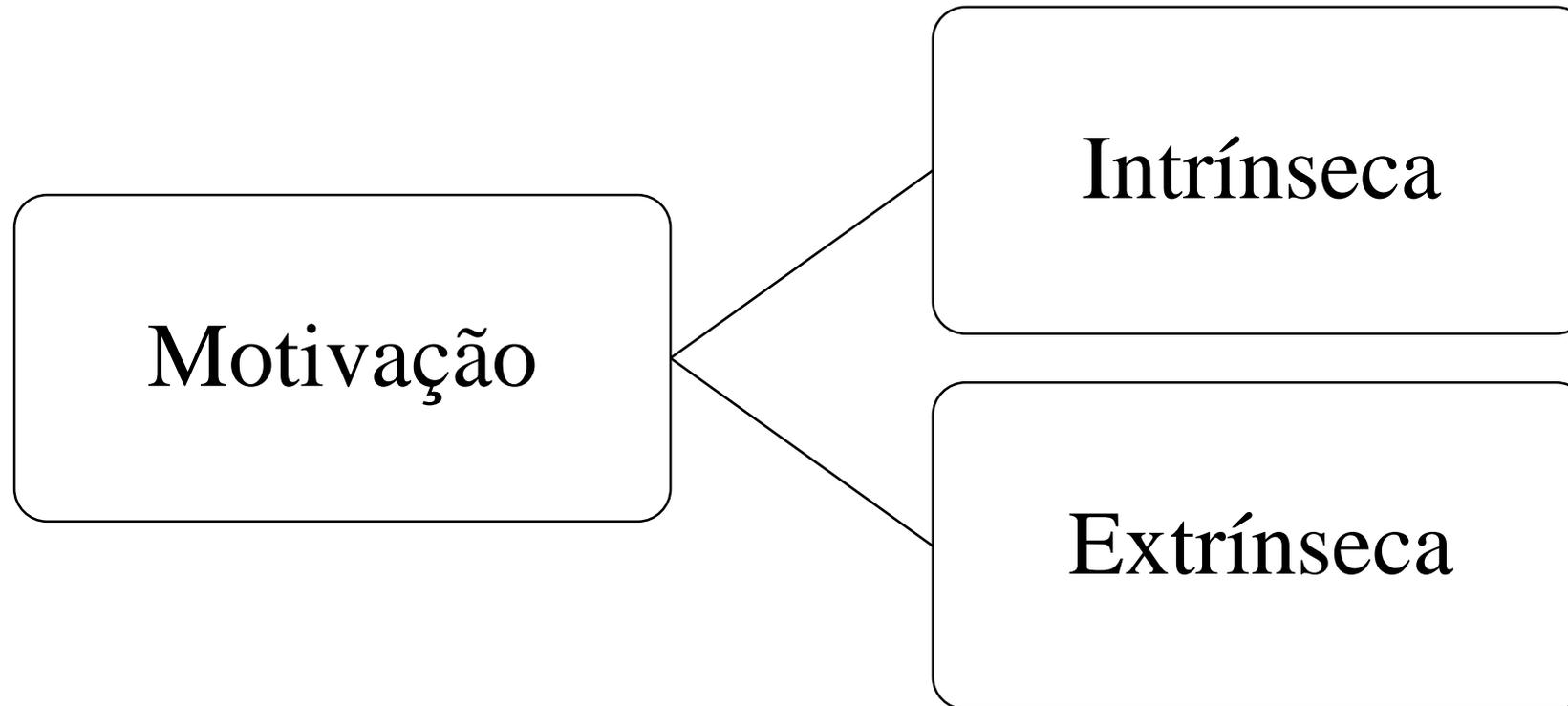
Figura 2. Articulação entre satisfação, motivação e produtividade (adaptado de Camara et al., 2016).

# O que é a Motivação?

“O conjunto de forças enérgicas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.”

(Pinder, 1998)

# Motivação



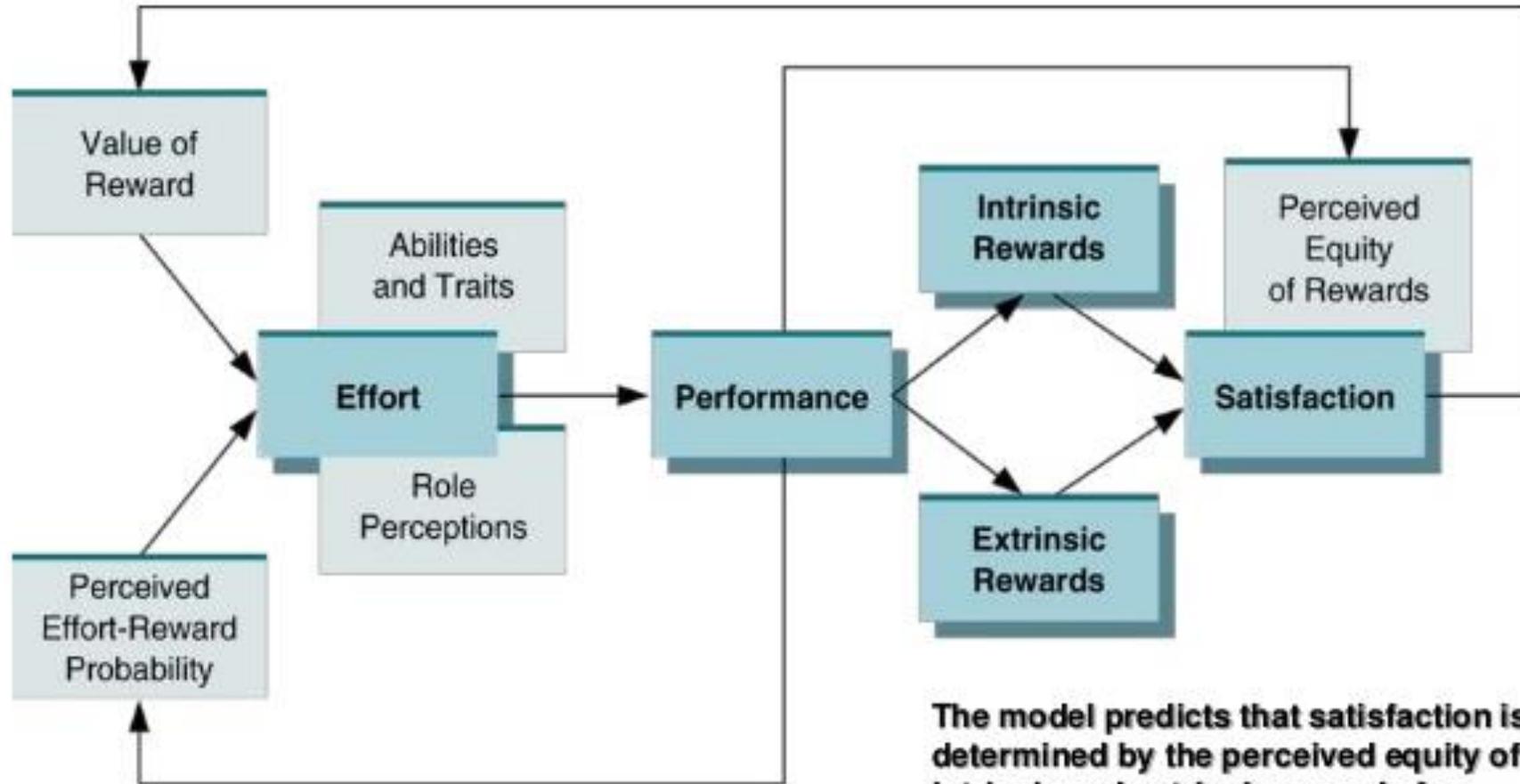
# Hierarquia das Necessidades de Maslow

## Pirâmide de Maslow



Fonte: DUBRIN, 2003

# Modelo de Porter e Lawler



**The model predicts that satisfaction is determined by the perceived equity of intrinsic and extrinsic rewards for high-level performance.**

# Q&A

# Caso 1

## A2

### Motivação nas descargas – uma corrida contra o tempo!

Numa companhia de aviação, concluiu-se que um dos aspectos cruciais para a satisfação do cliente tinha a ver com a rapidez na entrega das bagagens aos passageiros após a aterragem do avião. Foi criado um objectivo, com uma determinada métrica associada. No dia do lançamento da iniciativa, os gestores de topo foram observar um dos turnos e ficaram espantados com o que viram. O grupo encontrava-se calmamente à conversa enquanto aguardava a chegada do carro das malas. Quando este chegou, o líder do grupo agarrou numa mala pequena e atirou-a ao membro mais jovem da equipa. Este fez um *sprint* até ao tapete rolante, atirou a mala, pôs o tapete a rodar e juntou-se ao grupo, que continuou mais uns minutos a conversar até começar

a descarregar as malas. A métrica fora definida pelo tempo gasto desde a aterragem do avião até à entrada da primeira mala no tapete rolante!

#### Sugestões para discussão:

- À luz das teorias da motivação (C6), comente a decisão de criar um objectivo com uma métrica associada.
- Como e porque os objectivos podem gerar comportamentos disfuncionais para as organizações?
- Que métrica é que o leitor teria criado para cumprir a satisfação dos clientes?

# Caso 2

## A9 Servidores do Estado

"Por tradição, trabalhar para o Estado era sinónimo de segurança, um emprego com carreira e para toda a vida. Eram aspectos que compensavam os salários mais baixos do que no sector privado. Hoje, tudo se alterou e nos últimos anos a Função Pública tem sido mesmo um dos sectores de maior conflitualidade na contratação colectiva. (...) A verdade é que ser servidor do Estado já não é garantia de estar sob a sua asa durante toda a vida. E há mesmo quem afirme que o Estado deixou de ser pai, para passar a ser padrasto. Que regalias restam, então, aos funcionários públicos? Com salários mais baixos, há muito perdidas as regalias fiscais, sem poderem beneficiar de mecanismos expeditos de reconhecimento do mérito e sem fácil acesso a regalias complementares de vencimento, quem se pode interessar em servir a Função Pública?"

*Fonte: Expresso, 4 de Março de 1995*

### Sugestões para discussão:

- Comente a notícia à luz das teorias da motivação.
- A partir deste texto, como avalia o empenhamento organizacional dos funcionários públicos? Justifique.
- Que medidas recomendaria a um gestor de recursos humanos de uma organização com estas características?



# MGRH – MODELOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

## TERESA C LACERDA