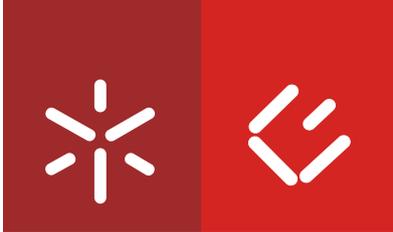


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria Filomena Teixeira Reis

**Avaliação de desempenho e motivação dos
recursos humanos: Caso da CIM Alto Minho**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Maria Filomena Teixeira Reis

Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: Caso da CIM Alto Minho

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araújo

DECLARAÇÃO

Nome: MARIA FILOMENA TEIXEIRA REIS

Endereço Eletrónico: filu@outlook.com

Número do cartão de cidadão: 10437816 6ZX1

Título da Dissertação de Mestrado:

Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: caso da CIM do Alto Minho

Orientador:

Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araújo

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado:

Administração Pública

Para os devidos efeitos legais, declaro que:

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

A concretização deste projeto, ainda que de âmbito pessoal, só foi possível com a cooperação de um número de pessoas a quem não poderia deixar de prestar o meu sincero agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araújo pela dedicação e profissionalismo com que encarou este desafio. Pelas sábias palavras nos momentos de desalento e pela paciência demonstrada durante todo o processo.

Aos professores deste curso de Mestrado pelos conhecimentos científicos que nos facultaram bem como pelas oportunidades de reflexão.

Aos participantes no estudo pelo tempo disponibilizado e pelos contributos concedidos que foram imprescindíveis para levar a bom porto esta investigação.

Aos colegas de curso que sempre tiveram uma palavra de apoio em particular à Daniela, Graça e Isabel que nos momentos de maior incerteza estiveram ao meu lado para me fazer acreditar que eu era capaz.

À diretora do Agrupamento de Escolas de Melgaço, Paula Cristina Sousa Cerqueira, pelas palavras de conforto, ânimo e por acreditar que a conclusão deste projeto era possível bem como ao professor Augusto Rodrigues e à professora Carolina Castro pelo incentivo que sempre manifestaram.

Ao professor Arsénio pela sua generosidade e disponibilidade para me ajudar no tratamento de alguns dos dados.

À minha família pelos valores que me transmitiram e em especial aos meus irmãos, pelo encorajamento constante; ao meu filho, a quem privei de tempo de convivência e lazer para dedicar a este trabalho, mas é ele que me faz lutar todos os dias por um futuro melhor e a quem quero transmitir que com esforço, persistência e honestidade tudo é possível.

Por último e de forma muito especial ao meu companheiro e amigo, ao Fernando que sempre esteve ao meu lado com uma paciência inesgotável. Sou grata pelo seu apoio, colaboração, paciência, por ter assumido muitas tarefas durante este percurso, pela ajuda na análise dos dados e pela revisão de toda a dissertação. Obrigada por estares na minha vida e me transmitires essa visão otimista que tantas vezes foi fundamental para superar os obstáculos e por acreditares que eu seria capaz.

A todos/as, muito obrigada!

RESUMO:

Avaliar o desempenho vem constituindo um fator de grande relevância para qualquer organização, seja ela pública ou privada. Procura-se medir, comparar resultados por forma a melhorar o desempenho do capital humano e, por conseguinte, o da própria organização que, num mundo tão competitivo como aquele em que vivemos, se revela essencial.

Se avaliar desempenhos é um elemento crucial, não o é menos conseguir maximizar esses mesmos desempenhos e, para isso é fundamental manter o capital humano motivado, pois só dessa forma os mesmos desenvolverão com melhor qualidade as suas tarefas e perseguirão os seus objetivos com maior eficácia e eficiência.

Com a presente dissertação procura-se explorar a relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos funcionários com o objetivo de averiguar se avaliação de desempenho tem impacto na motivação dos funcionários públicos.

A estratégia de pesquisa assentou em estudo de caso da CIM do Alto Minho (engloba 10 autarquias) com recurso a uma abordagem descritiva - quantitativa. Neste sentido foi efetuada uma análise de perceções com base num inquérito por questionário *on-line*, tendo sido usada para o efeito uma escala de Likert.

A amostra do estudo é composta por 302 funcionários das diferentes autarquias, que são avaliados pelo subsistema SIADAP 3.

Os resultados revelam que o sistema de avaliação de desempenho não é considerado justo, não motiva para melhores desempenhos nem contribui para melhorar a gestão da Administração Pública, ao contrário do que é pressuposto do próprio sistema de avaliação. Acresce que esta valoração do SIADAP 3 é mais discordante ainda entre os inquiridos que se sentem primariamente motivados por fatores intrínsecos.

Palavras-chave: Nova Gestão Pública, avaliação de desempenho, SIADAP, motivação.

ABSTRAT

Performance appraisal has become a key factor in any organization, be it public or private. If it is a crucial element, so it is to elicit better performance. Therefore, it is of the essence to keep the workforce motivated. This study intends to assert if performance appraisal and motivation are interrelated, and if extrinsic rewards have an additive effect on an intrinsically motivated workforce. Out of 3104 a total of 302 workers of the Alto-Minho County Community completed a survey, and data collected show that the performance appraisal system is seen as unfair and not adding to motivation. What's more, logit analysis confirms that intrinsically motivated employees are more sceptical of Portuguese Public Administration Performance Appraisal System (SIADAP 3) than are extrinsically motivated employees who are demographically similar, work in similar positions and have the same beliefs about the fairness of the system and the probability of being rewarded for superior performance. Further data sanction that workers are motivated by their workplace, their position and the job they are doing, which adds to the fact that dissatisfaction is towards the SIADAP 3 itself and the way it has been implemented.

Key Words: *New Public Management, performance appraisal, SIADAP, motivation.*

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE DE TABELAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
Introdução.....	1
Parte I – Revisão de literatura	4
Capítulo 1 – Avaliação de desempenho.....	4
1.1 Definição.....	4
1.2 Abordagens da avaliação de desempenho.....	6
1.3 Finalidades da avaliação de desempenho	10
1.4 Contributos da avaliação de desempenho	12
Capítulo 2 – Motivação	15
2.1 Conceito e importância nas organizações.....	15
2.2 Tipos de motivação.....	19
2.3 Teorias da motivação.....	22
2.4 Motivação vs. Avaliação de desempenho.....	29
Parte II – SIADAP.....	31
Capítulo 3 - Avaliação de desempenho na Administração Pública portuguesa	31
3.1 Contextualização	31
3.2 Subsistema SIADAP 3.....	34
3.3 Estudos efetuados sobre a avaliação de desempenho	38
Parte III – Estudo empírico.....	41
Capítulo 4 – Metodologia do estudo	41
4.1 <i>Design</i> de investigação	41
4.2 Hipóteses.....	42
4.3 Variáveis	43
4.4 Unidade de análise.....	44
4.5 Amostra	45
4.6 Recolha de dados.....	46

4.7 Procedimentos	47
Capítulo 5 – Análise e discussão de resultados	49
5.1 Caracterização dos respondentes da CIM Alto Minho	49
5.2 Análise descritiva dos resultados.....	51
5.2.1 Fatores que motivam a desempenhar bem as tarefas	51
5.2.2 O local de trabalho e as funções desempenhadas	53
5.2.3 Avaliação de desempenho através do SIADAP 3 – O SIADAP 3 e o avaliador	56
5.2.4 Avaliação de desempenho através do SIADAP 3 – O contributo do SIADAP 3.....	60
5.3 Conclusões	64
Bibliografia	67
Legislação consultada.....	73
Websites consultados	73
Anexos	74
Anexo 1- Pedido de autorização para implementação do questionário	76
Anexo 2 – Questionário.....	78

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Abordagens de avaliação de desempenhos.....	7
Tabela 2 – Finalidades da avaliação de desempenho	11
Tabela 3 – Síntese das principais teorias de motivação	23
Tabela 4 – Indicadores de medida para objetivos	35
Tabela 5 – Indicadores de medida para as competências.....	35
Tabela 6 – Indicadores de medida para os tipos de desempenho	36
Tabela 7 – Intervenientes no processo de avaliação de desempenho	36
Tabela 8 – Distribuição de funcionários abrangidos pelo SIADAP 3 por Município	45
Tabela 9 – Representatividade por Município	45
Tabela 10 – Correspondência das menções de avaliação.....	47
Tabela 11 – Confiabilidade do questionário	49
Tabela 12 – Recursos materiais, humanos e funções	53
Tabela 13 – O SIADAP e o avaliador	56
Tabela 14 – O contributo do SIADAP 3.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Processo de motivação.....	16
Figura 2- Modelo básico do comportamento	19
Figura 3- Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow	24
Figura 4 - Municípios que correspondem à NUT III do Minho-Lima.....	44

ÍNDICES GRÁFICOS

Gráfico 1 – Género	50
Gráfico 2 – Faixa etária.....	50
Gráfico 3 – Habilitações.....	50
Gráfico 4 – Categoria profissional	50
Gráfico 5 – Anos de serviço	51
Gráfico 6 – Fatores motivacionais	52
Gráfico 7 – Fatores que motivam a desempenhar bem as tarefas.....	52
Gráfico 8 – O local de trabalho e a motivação	54
Gráfico 9 – Funções desempenhadas e a motivação	54
Gráfico 10 – Relacionamento interpessoal e a motivação no local de trabalho	55
Gráfico 11 – Reconhecimento das chefias e os níveis de motivação.....	55
Gráfico 12 – Diversificação de tarefas enquanto fator de motivação.....	56
Gráfico 13 – Relação entre SIADAP 3 e motivação	57
Gráfico 14 – A justeza dos critérios de avaliação	58
Gráfico 15 – Satisfação com o(a) avaliador(a)	58
Gráfico 16 – A avaliação como fonte de crescimento profissional	59
Gráfico 17 – A avaliação de desempenho como estímulo para a motivação no trabalho.....	59
Gráfico 18 – A avaliação de desempenho e valorização dos funcionários	60
Gráfico 19 – Justeza do sistema de avaliação SIADAP 3.....	60
Gráfico 20 – O SIADAP 3 como contributo para a melhoria da Administração Pública.....	62
Gráfico 21 – O SIADAP 3 e o reconhecimento do mérito	62
Gráfico 22 – O SIADAP 3 como diferenciador de desempenhos.....	63
Gráfico 23 – O SIADAP 3 na identificação das necessidades de formação	63
Gráfico 24 – O SIADAP 3 e a progressão profissional	64

INTRODUÇÃO

A Administração Pública portuguesa, à semelhança do que aconteceu em outros países, foi e tem sido alvo de diversas reformas que tiveram como justificação a melhoria dos serviços que a mesma presta aos cidadãos.

A implementação dessas reformas estiveram, na maior parte das vezes, associadas à mudança do modelo de Estado. “ Os modelos de Gestão Pública têm-se sucedido ao longo dos anos estando geralmente associadas às mudanças no modelo de Estado” Araújo (2007, p. 1).

Um dos modelos que teve grande impacto na Administração Pública foi o modelo da Nova Gestão Pública. De acordo com Rodrigues (2005, p.1) “ A Nova Gestão Pública baseia-se na introdução de mecanismos de mercado e na adoção de ferramentas de gestão privada, na promoção de competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, na expectativa da melhoria do serviço para o cidadão, no aumento da eficiência e na flexibilização da Gestão”.

Dos diversos princípios preconizados por este novo modelo de gestão é de destacar a ideia que as práticas levadas a efeito pelas organizações privadas são as mais adequadas para alcançar níveis de elevados de excelência (Silvestre, 2010) resultando daí uma nova forma de gerir os recursos humanos que se traduziu, entre outras coisas, num maior controlo político sobre os funcionários, numa remodelação considerável na função pública e na cultura organizacional (Rocha, 2001), pois urgia dar uma nova roupagem a toda a função pública que era vista, até então, como pouco produtiva.

Deste novo modelo de Gestão Pública resultou uma das mais inovadoras, mas também mais controversas, reformas introduzidas na Administração Pública Portuguesa, que foi a implementação de um novo modelo de avaliação do desempenho dos funcionários públicos, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

Com este novo modelo pretendeu-se contribuir para uma definição de objetivos, metas, indicadores de sucesso, preferencialmente expressos de forma quantitativa, muito à semelhança do que acontecia no setor privado. Caracterizado como um modelo de gestão por objetivos, tem como finalidade fortalecer uma cultura de avaliação e fomentar a prestação de contas no setor público de forma a verificar se o serviço prestado vai de encontro aos objetivos da organização (Gomes, 2013). A finalidade do modelo prende-se, essencialmente, com avaliar a produção dos trabalhadores das organizações do setor público no sentido de as tornar competitivas, eficazes, produtivas e eficientes. “A avaliação da produtividade das operações é de uma forma mais am-

pla uma parte da modernização do setor público e o modelo de ação da Nova Gestão Pública” Niiranen (2008, p.1209).

Sendo certo que a eficácia e eficiência se tornaram aspetos essenciais deste modelo de avaliação do desempenho, não menos importante se revelou a preocupação com a motivação dos funcionários. Este modelo também se propôs contribuir para um aumento da motivação de todos aqueles que trabalhavam na Administração Pública, no sentido de os tornar mais competitivos e mais comprometidos com a própria organização.

Essa preocupação está patente na Lei n.º10/2014, de 22 março, que cria o SIADAP, onde se pode ler no artigo 1.º, objeto, n.º 2: *O SIADAP visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico (...) de motivação profissional (...).*

Assim, se da Nova Gestão Pública resultou um novo paradigma no que ao ato de avaliar diz respeito, também é de salientar que a origem desta, teve um grande impacto sobre como a motivação é percebida na gestão pública e na administração pública (Vandenabeele, s.d.).

A motivação passa a ser percebida como um fator de grande importância, se não fundamental, para o sucesso de qualquer organização. O sucesso, a competitividade, o crescimento de uma organização depende, em grande medida, da motivação com que os seus trabalhadores desempenham as suas funções.

Segundo EK e Makur “Um estudo realizado por Burney *et al.* revelou que o nível de desempenho dos empregados depende não só dos seus conhecimentos profissionais, mas também do nível de motivação que cada pessoa demonstra” (2013, p.77).

A problemática da avaliação de desempenho dos trabalhadores da Administração Pública e a motivação dos mesmos, continua a ser uma temática atual que importa analisar convenientemente porquanto o capital humano motivado é fundamental para o progresso de qualquer organização.

Ainda que existindo opiniões díspares quanto à utilidade deste novo modelo de avaliar, é dado assente que o mesmo passou a ser uma realidade para todas as organizações, pelo que importa perceber, junto dos avaliados, em que medida é que o mesmo interfere nos seus níveis de motivação. É pertinente apurar se este modelo de avaliação está a contribuir para o aumento dos níveis de motivação do capital humano tal como defendido aquando da sua implementação.

Nesta dissertação pretende-se, pois, perceber se a avaliação de desempenho tem impacto na motivação dos funcionários. O objetivo principal é verificar se os funcionários entendem o

sistema de avaliação a que estão sujeitos como uma força impulsionadora de motivação, tal como o próprio sistema defende.

Face ao objetivo principal procurou-se responder à seguinte questão de partida: a avaliação de desempenho influencia a motivação dos funcionários públicos?

Para além do objetivo principal foi ainda objeto de estudos os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar e caracterizar o sistema de avaliação de desempenho referenciado neste estudo;
- b) Analisar as implicações da avaliação de desempenho na motivação dos funcionários.

A estratégia de pesquisa assentou em estudo de caso da Comunidade Intermunicipal do Minho - Lima (CIM Alto Minho) que engloba 10 autarquias, com recurso a uma abordagem descritiva.

A dissertação está estruturada em 3 partes, cada uma delas com diferentes capítulos.

Na primeira parte, que é composta pelo enquadramento teórico e onde se procede à revisão de literatura, são referenciados 2 capítulos; no primeiro capítulo são enumerados diferentes aspetos da avaliação de desempenho e no segundo é abordada a temática da motivação e a ligação deste conceito com a avaliação de desempenho, fazendo alusão a alguns estudos efetuados em torno dos mesmos.

A segunda parte é constituída por 1 capítulo onde é explanada a questão da avaliação de desempenho na Administração Pública Portuguesa.

Na terceira parte, referente ao estudo empírico, composta por 2 capítulos, são apresentadas, no primeiro a metodologia usada, e no segundo a explanação e análise de resultados.

Por fim, são expostas as conclusões deste estudo bem como as suas limitações e implicações para pesquisas futuras.

PARTE 1 – REVISÃO DE LITERATURA

CAPÍTULO 1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1.1 DEFINIÇÃO

Avaliar desempenhos é um ato quase tão antigo como a própria existência do ser humano; ainda que com contornos diferentes daqueles que verificamos atualmente, o ato de avaliar aqueles que nos rodeiam tem acompanhado o homem ao longo dos anos.

Quando chamamos à atenção um familiar, um amigo, um colega de trabalho por um comportamento que nos parece incorreto é a manifestação da nossa avaliação face a esse mesmo comportamento. É a constatação que o seu comportamento não esteve à altura daquilo que pretendíamos e, como tal, é merecedor da nossa manifestação de discordância de modo a corrigir esse mesmo comportamento.

“Todos nós somos excelentes avaliadores dos outros; com um simples golpe de olhar decidimos se determinada pessoa é boa, má ou “assim-assim” Marques (1992, p.42). As pessoas fazem julgamentos sobre os outros seres humanos seja em que situação for; numa reunião, numa discussão, o que as pessoas dizem é objeto de avaliação quer seja de forma consciente quer seja de forma inconsciente (Seitz, 2012).

A avaliação de desempenho não é mais do que apreciação constante do comportamento do indivíduo face à função que lhe foi confiada; essa apreciação implicará uma análise objetiva do seu comportamento bem como a comunicação dos resultados alcançados (Rocha, 2010).

Desta definição pode extrair-se um aspeto fundamental da avaliação de desempenho, que é a observação do comportamento; isto significa que os avaliadores devem observar, com frequência, o comportamento dos avaliados e essa observação deve ser traduzida numa escala de classificação de desempenho. O que se retira dessas observações deve ser relevante e comparável com os restantes avaliados.

A avaliação de desempenho pode ser definida como uma avaliação formal e posterior classificação dos indivíduos, por parte dos gestores; essa avaliação é feita, normalmente, em reuniões que decorrem de ano a ano (Armstrong, 2006).

Se avaliar desempenhos não é um ato novo também é certo que esse mesmo ato tem vindo a ganhar um papel de predominância dentro das organizações. Numa era tão competitiva como aquela que vivemos, onde as coisas ocorrem a um ritmo deveras alucinante, onde as in-

formações se querem cada vez mais na hora, onde os cidadãos são cada vez mais exigentes com os serviços que lhe são prestados, as organizações necessitam fazer avaliações constantes e rigorosas do seu pessoal para assim se manterem competitivas.

A avaliação de desempenho tem sido considerada como uma ferramenta importante e indispensável para as organizações pois através da informação que ela fornece é possível tomar decisões no que se refere a promoções, aumentos de salários e ainda apurar a eficácia do pessoal (Obisi, 2011).

Ao avaliar desempenhos o que se pretende é aferir os pontos fortes e os pontos fracos dos funcionários de modo a que seja possível uma intervenção por parte das chefias no sentido de valorizar o que está bem e corrigir o que deve ser melhorado. A avaliação tem assim uma função corretora de comportamentos. No entender de Caetano (2002, p. 360) “ A avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”.

Os sistemas de avaliação de desempenho visam medir e diferenciar o desempenho individual, de forma a: poder compará-lo com os objetivos organizacionais, ajudar a tomar decisões sobre as remunerações e prémios a atribuir, identificar os *handicaps* no desempenho individual e promover estratégias de correção, permitir que os superiores hierárquicos deem feedback sobre a performance dos colaboradores (Cleveland, 1989).

As organizações, através da avaliação de desempenho, têm ao seu dispor uma ferramenta que as pode auxiliar a tornar os seus funcionários mais eficazes e eficientes pois, perante o *feedback* que dela resulta é possível tirar ilações do que pode ser melhorado. Segundo Toledo (1989, p. 107) “ Avaliação de Desempenho é a técnica que nos auxilia a ter uma visão mais objetiva do desempenho e do potencial do funcionário”.

A avaliação de desempenho deve, por isso, contribuir para uma maior eficiência das organizações públicas e disponibilizar oportunidades de melhorar o desempenho de todos os intervinientes dessas mesmas organizações (Hood & Peters, 2004) e assim promover o aperfeiçoamento profissional dos seus funcionários. Procura-se caminhar no sentido de alcançar a excelência, onde ambas as partes (empregador e empregado) saiam favorecidas.

Tal como expõe Aquino (1980, p.199) “ a avaliação de desempenho visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expetativas que a empresa teve com relação a ele...”

A avaliação de desempenho deve ser vista como um instrumento potencializador de melhoria de comportamentos, e não, como acontece algumas vezes, como uma forma de penalização dos funcionários. Deve ser encarada como forma de corrigir comportamentos no sentido de alcançar a otimização que se revela essencial à prestação do serviço em causa.

A avaliação de desempenho não é mais do que uma interação formal entre o avaliador e o avaliado que, normalmente, se traduz num diálogo entre ambos com o objetivo de identificar fraquezas e pontos fortes e que permite oportunidade de melhoria e desenvolvimento de competências (Khan, 2013).

Avaliar desempenhos não é, como já foi referido anteriormente, novidade nas organizações mas é, hoje mais do que nunca, um instrumento valioso, quando bem implementado e usado, para que as mesmas possam rentabilizar o seu capital humano e, desse modo, consolidar a sua posição no mercado.

Várias formas de avaliação foram implementadas no decorrer dos anos e importa, antes de tudo, ter presente que um sistema de avaliação tem como fim último avaliar o resultado de desempenhos das várias pessoas que existem dentro de uma organização. Um sistema de avaliação de desempenho é essencialmente um instrumento de medida. Existem diversos métodos/abordagens de avaliação de desempenho, e a escolha por um ou por outros depende em muito daquilo que a organização pretende avaliar nos seus trabalhadores e da própria cultura desta. As organizações têm culturas próprias e objetivos diferentes umas das outras, pelo que a abordagem de avaliação de desempenho escolhida também pode diferir de uma organização para outra.

1.2 ABORDAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A opção por uma ou por outra abordagem está intimamente ligada àquilo que a organização pretende avaliar nos seus colaboradores, àquilo que julgam ser fundamental para o sucesso das suas organizações. A escolha de determinada abordagem de avaliação de desempenho deve ser feita com rigor e com bastante planificação pois uma má escolha pode pôr em causa um dos princípios fundamentais da avaliação de desempenho, que é o sucesso da organização.

Qualquer que seja o método escolhido, é imprescindível que o mesmo reflita a cultura da organização. Como refere Marques (1992, p. 44) "... um sistema que pode ser perfeito tecni-

camente de nada nos servirá se os resultados da sua implementação forem opostos aos objetivos da empresa”.

Tabela 1 – Abordagens de avaliação de desempenhos.

ABORDAGENS	MÉTODOS DE MEDIDA
Abordagens centradas na personalidade	Escalas ancoradas em traços
Abordagens centradas nos comportamentos	Incidentes críticos
	Escalas de escolha forçada
	Escalas ancoradas em comportamentos
	Escalas de padrão misto
	Escalas de observação comportamental
	Listas de verificação
Abordagens centradas na comparação com outros	Ordenação simples
	Comparação por pares
	Distribuição forçada
Abordagens centradas nos resultados	Padrões de desempenho
	Gestão por objetivos

Fonte: adaptado de Caetano António, 2008.

ABORDAGENS CENTRADAS NA PERSONALIDADE

As abordagens centradas na personalidade refletem-se, na maioria das vezes, em escalas assentes em traços de personalidade; através da análise dos traços de personalidade pretende-se apurar se a pessoa reúne características necessárias para o desempenho de determinado cargo.

É suposto que os traços que são sujeitos a avaliação sejam preponderantes para um desempenho eficaz do trabalho (Caetano, 2008).

Esta abordagem apresenta como vantagem o facto de consumir pouco tempo seja na sua construção seja na sua aplicação e, como desvantagens, o facto de ser revestida de alguma subjetividade por parte do avaliador.

ABORDAGENS CENTRADAS NOS COMPORTAMENTOS

As abordagens centradas nos comportamentos focam-se naquilo que o colaborador faz e não já naquilo que o colaborador, ao contrário do que acontecia na abordagem anteriormente enunciada.

Nesta abordagem enquadram-se diferentes métodos de medida:

- **Incidentes críticos** - este formato de avaliação de desempenho, é um método onde o avaliador descreve os incidentes, quer positivos quer negativos, em que intervieram os avaliados. Segundo este método, o avaliador regista esses incidentes críticos dando, posteriormente, conhecimento aos avaliados do que se observou de positivo ou negativo (Khanna, 2014).
- **Escolha forçada** - consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado (Caetano, 2008).
- **Escalas ancoradas** - modelo que visa que avaliação incida sobre comportamentos inferidos com base na observação da atuação dos avaliados, e não sobre as suas atitudes, sentimentos ou traços de personalidade (Caetano, 2008).
- **Escalas de padrão misto** - (Mixed Standard Scale, MSS) foram propostas por Blanz & Ghiselli (1972) e caracterizam-se por apresentarem três exemplos comportamentais específicos para cada dimensão representando três níveis diferentes; desempenho médio, desempenho inferior e desempenho acima da média (Caetano, 2008).
- **Escalas de observação comportamental** - modelos através do qual se pretende saber qual a frequência com que a avaliado manifesta o comportamento descrito; seria, assim, possível superar o problema das impressões gerais e dos julgamentos inferenciais (Caetano, 2008).
- **Listas de verificação** - este método é uma técnica de classificação simples em que é dada ao avaliador uma lista de afirmações ou palavras, sendo-lhe pedido que verifique as afirmações que representam as características e desempenho de cada funcionário (Jansirani, 2013).

ABORDAGENS CENTRADAS NA COMPARAÇÃO COM OUTROS

- **Ordenação simples** - cada empregado é continuamente comparado com os demais que exercem cargos idênticos, ao mesmo tempo. No final, obtém-se uma lista dos avaliados hierarquizados, do melhor para o pior, em função do desempenho de cada um.

Essa ordenação poderá basear-se no desempenho global, ou nas dimensões definidas (Almeida, 1996).

- **Comparação por pares** - neste método o avaliador compara dois avaliados até terminar todas as comparações de dois pares em todos os funcionários. Depois de avaliar todos os pares, o avaliador coloca os avaliados numa lista hierarquizada podendo assim aferir o número de vezes que um avaliado foi melhor em relação aos seus pares (Lunenburg, 2012).
- **Distribuição forçada** - esta abordagem está muito relacionada com estratégias de recursos humanos ao nível de distribuição de prémios. Permite comparar os colaboradores e ordená-los em grupos de desempenho considerados idênticos (Caetano, 2008).

ABORDAGENS CENTRADAS NOS RESULTADOS

Neste tipo de abordagem parte-se dos resultados do desempenho do avaliado a avalia-se em que medida é que esses resultados vão de encontro aos padrões de desempenho previamente estabelecidos para um certo período (Caetano, 2002).

- **Padrão de desempenho** - consiste, num determinado período, em comparar os resultados do trabalho dos colaboradores, com o padrão definido para o seu cargo. Este padrão pode ser definido a partir dos níveis de desempenho anteriores da empresa, ou de outras empresas do mesmo ramo, ou ainda do estudo dos tempos e movimentos necessários para realizar um determinado trabalho, e do esforço nele envolvido (Caetano, 2008).
- **Gestão por objetivos** - este conceito foi introduzido por Peter Drucker em 1954. A avaliação do desempenho do avaliado não resulta da comparação do seu desempenho com o dos outros mas sim do cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos. É um método de avaliação em que o avaliador e o avaliado definem, previamente, objetivos a alcançar, e do cumprimento ou não dos mesmos resulta a avaliação atribuída (Khanna, 2014).

Esta abordagem centra-se numa comparação periódica entre os objetivos fixados pela organização para cada trabalhador, para um determinado período, e os resultados que o mesmo alcança (Mendes, 2009).

Do exposto verifica-se que independentemente da abordagem “escolhida” pelas organizações no que ao modelo de avaliação diz respeito, a finalidade é comum: avaliar desempenhos por forma a atingir os melhores resultados para as organizações, resultados esses que em muito dependem da motivação com que o indivíduo esteja no seu local de trabalho, pelo que a gestão de recursos humanos passou a ter um papel de destaque no funcionamento das organizações.

1.3 FINALIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para se afirmarem competitivas no mercado em que estão inseridas, as organizações precisam de alcançar níveis de desempenho excelentes. Esse desempenho excelente resulta, entre outras coisas, do seu capital humano, tanto daquele que dirige como daquele que é dirigido. O desempenho de qualquer organização advém, por conseguinte, do desempenho de todos os seus membros.

A avaliação de desempenho revela-se uma ferramenta fundamental para a gestão de pessoas pois dela resultam uma série de consequências para os trabalhadores da organização, como seja a motivação, a progressão, a retenção e seu próprio desenvolvimento (Mendes, 2009).

O fim da avaliação de desempenho é, pois, aferir o desempenho atingido face aos objetivos estabelecidos, de forma a poder corrigir resultados menos satisfatórios e valorizar os mais conseguidos. Para Sousa *et al.*(2006, p.118) “ a avaliação de desempenho permite, por um lado, medir o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização e, por outro, detetar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa”.

A avaliação de desempenho é, neste sentido, um sistema que implica medir, avaliar o comportamento dos funcionários face aos objetivos pré-definidos.

O processo de avaliar pessoas, para que possa ser bem conseguido e daí retirar benefícios, não deve por isso ser um ato isolado por parte do avaliador nem um circuito fechado. Para poder avaliar com rigor, é necessário saber observar mas também saber ouvir.

A avaliação de desempenho requer um diálogo permanente entre o avaliador e os avaliados (Marques, 1992) e esse diálogo deve contribuir para definir as metas a alcançar, analisar o desempenho conseguido e estabelecer um *feedback* saudável entre avaliador e avaliados (Armstrong, 2009).

A avaliação de desempenho deve refletir o desenrolar do comportamento dos avaliados durante o período em que a mesma decorre.

O processo da avaliação de desempenho é deveras importante pois as avaliações daí resultantes permitem aos funcionários saber o que devem corrigir para alcançar os objetivos propostos e ajuda o empregador a valorizar e reconhecer os bons desempenhos e a implementar medidas para apoiar aqueles que precisam de melhorar (Atakpa, 2013).

A avaliação de desempenho tem como fim impulsionar os trabalhadores a fazerem o seu melhor e, desse modo, ajudar a organização a alcançar os seus objetivos. Perante esse esforço, os funcionários são reconhecidos e recompensados e, ao empenharem-se para atingir essas recompensas, ajudam a organização a atingir as suas metas (Chukwuba, s.d).

Uma avaliação de desempenho bem implementada pode ser um fator decisivo para fazer um aproveitamento adequado dos recursos humanos (Almeida, 1996) e daí resultar o sucesso das organizações, pois a valorização dos recursos humanos é uma das chaves para o sucesso de muitas organizações, conseguindo-se assim funcionários mais comprometidos (Drucker, 1997).

A avaliação de desempenho revela-se, assim, um instrumento poderoso dentro de qualquer organização e, se bem utilizada, pode mobilizar todos os funcionários para concretizar os seus objetivos bem como os da organização. Porém, se mal utilizada, pode ser alvo de críticas e motivo de piadas e desconforto (Grote, 2002).

Ainda segundo este mesmo autor, a avaliação de desempenho pode traduzir as seguintes finalidades:

Tabela 2 – Finalidades da avaliação de desempenho

Fornecer aos colaboradores <i>feedback</i> sobre o seu desempenho
Determinar quais os colaboradores que devem ser promovidos
Facilitar decisões de desempenho ou <i>downsizing</i>
Estimular melhorias de desempenho
Motivar o desempenho superior
Definir e medir objetivos
Aconselhar quando se verifica desempenhos baixos
Determinar mudanças de compensação
Estimular o <i>coaching</i>
Dar suporte ao planeamento de políticas de recursos humanos
Confirmar que as decisões de contratação foram bem tomadas
Fornecer informação clara para tomada de decisões
Melhorar o desempenho global da organização

Fonte: elaboração própria.

A introdução da avaliação de desempenho nas organizações afetou de forma considerável a forma de estar dos seus recursos humanos. Ao avaliador é exigido rigor, isenção e competência para desempenhar essa função tão difícil; aos avaliados exige-se dedicação, profissionalismo, empenho e compromisso com os objetivos da organização. Da concretização desses princípios depende o sucesso de todos.

1.4 CONTRIBUTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar o desempenho constitui um aspeto fundamental e uma função essencial da gestão de recursos humanos nas organizações pois os avaliados são peças fundamentais das organizações. A avaliação de desempenho tem, assim, como finalidade contribuir para fomentar uma cultura de excelência dentro das organizações e ajudar a construir um corpo de funcionários eficientes, eficazes e motivados.

Segundo Urdziková e Kiss (2009, p. 87) “As pessoas são um elemento comum e essencial de qualquer organização e constituem os seus recursos humanos, os quais, usando os seus poderes criativos e as suas competências laborais, criam novos valores refletidos na prosperidade e competitividade da organização”.

Não obstante, a avaliação de desempenho não pode ser vista de uma forma unilateral, apenas do lado dos funcionários. Se o papel do avaliado é importante, o papel do avaliador e da própria organização não o são menos, até porque a implementação do modelo bem como o apuramento de resultados depende do avaliador e da cultura da própria organização.

Assim, este processo afeta o avaliado, o avaliador e a organização, permitindo ao avaliado conhecer com o que pode contar, o que a organização espera dele e o que deve fazer para atingir os objetivos que lhe foram propostos. Possibilita-lhe poder “discutir” com o seu avaliador todo o decurso da sua avaliação e assim conhecer exatamente o caminho que deve seguir no sentido de se ir aperfeiçoando e superando. Serve, ainda, de reforço positivo, pois reconhece os esforços daqueles que desempenharam de forma excelente as suas funções (Vasset *et al.* 2011). Desta forma, a avaliação de desempenho tem duas grandes funções: reconhecer o mérito daqueles que se empenharam e contribuir para melhorar o desempenho menos conseguido.

O avaliado pode ver na avaliação uma forma de melhorar procedimentos; porém, a mesma pode ser uma fonte de conflito e desmotivação, caso não seja imparcial. Os processos de avaliação podem transformar-se em fonte de dilemas éticos no seio das organizações. Estas

devem garantir que todos os processos permitam aos avaliadores efetuar avaliações imparciais (Maas and Torres-González, 2011).

No que ao avaliador diz respeito, é de salientar que o processo de avaliação de desempenho lhe permite constatar se os objetivos estabelecidos aos funcionários são cumpridos, podendo, dessa forma, atuar quer seja para premiar quer seja para corrigir comportamentos. O papel de avaliador é dos mais exigentes que uma chefia é chamada a exercer, pois é sua responsabilidade destriçar os bons dos maus desempenhos. Acresce ainda que é exigido ao avaliador que faça um balanço equilibrado e objetivo do desempenho do colaborador, pois a avaliação deve ser baseada em factos concretos e resultados mensuráveis, pondo de lado a amizade ou simpatia que tenha pelo avaliado. (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2010).

O avaliador deve ser isento no exercício das suas funções; o seu objetivo principal deverá ser monitorizar o comportamento dos funcionários e, para isso, é necessário despende muito do seu tempo de maneira a que a informação alcançada lhe permita ser o mais fiel possível àquilo que é o verdadeiro desempenho do avaliado (Bol, 2011). Esta função é assaz difícil e de grande responsabilidade pois a distinção entre funcionários bons e menos bons depende da sua decisão a qual, por sua vez, irá afetar o desempenho da própria organização.

Se, por um lado, é gratificante para o avaliador poder fazer essa destriça e contribuir para o nível de excelência da organização, também é certo que implica ter uma capacidade de isenção elevada e ainda conseguir lidar com os constrangimentos que podem advir do ato de avaliar. Destarte, o primeiro passo para desenvolver um processo de avaliação eficaz é determinar quais os objetivos da organização e transmiti-los, de forma clara, aos indivíduos que nela trabalham. Deve existir uma comunicação dos objetivos organizacionais para que os indivíduos entendam que o seu desempenho pessoal contribui para o desempenho global da organização (Boice and Kleiner, 1997).

Em qualquer organização é importante que exista um processo de medição que reflita o desempenho dos indivíduos. Essa medição permite à organização não só maximizar as capacidades dos indivíduos, mas também verificar se o desempenho dos mesmos está em consonância com os objetivos da organização (Jefferson, 2010).

Segundo McGregor (1997) a avaliação de desempenho, ao nível da organização, fornece julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes despedimentos; ao nível do indivíduo, permite-lhe ter conhecimento da apreciação que é

feita do seu desempenho, e no que ao avaliador diz respeito, permite-lhe ter ao seu alcance dados concretos que possa usar para aconselhar o avaliado.

A propósito das vantagens da avaliação de desempenho Oberg (1997, p. 239) refere que a mesma permite “Ajudar ou estimular os supervisores a observarem os seus subordinados mais de perto e a desempenhar melhor a função de treinadores (*coaching*). Motivar os funcionários, oferecendo-lhes *feedback* sobre o seu desempenho. Oferecer dados de apoio para as decisões gerenciais no que diz respeito aos aumentos por mérito, transferências, demissões e assim por diante. Melhorar o desenvolvimento da organização identificando pessoas com potencial de promoção e apontar as necessidades de desenvolvimento. Estabelecer uma base de pesquisa e referências para decisões pessoais”

O estabelecimento de objetivos, o cumprimento e reconhecimento dos mesmos resulta, para além de todos os benefícios já enumerados, numa fonte de motivação para os avaliados. A avaliação de desempenho pode ser um fator decisivo na motivação do capital humano dentro das organizações. Fazer bem e ser reconhecido por isso é um contributo para se sentir realizado e, por conseguinte, motivado.

A avaliação de desempenho é um ativo de grande importância para as organizações já que quando bem implementada, rigorosa, transparente e imparcial pode constituir um instrumento impulsionador de motivação de todos os trabalhadores. Importa, portanto, entender o que impele um trabalhador a desempenhar bem as suas tarefas e envolver-se mais ativamente nelas.

CAPÍTULO 2 - MOTIVAÇÃO

2.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de motivação tem sido largamente definido, estudado e trabalhado pois é um tema bastante desafiador e de enorme importância. Cada ser humano é único e como tal o que o impele a agir de determinada maneira pode revestir-se de formas diversas e diversificadas. Perceber o que guia as pessoas por determinado caminho não é, como tal, uma tarefa fácil.

Seja no trabalho, seja no grupo de amigos ou no seio familiar, a questão “o que o motiva a agir assim?” é uma questão recorrente que nos impulsiona a entender que espécie de fonte de energia é que orienta o comportamento humano (Myres, 1986). A motivação não deixa de ser uma coisa muito individual e pode ser definida e alcançada de diversas formas, por isso mesmo existem diversas teorias para a explicar. Contudo, um aspeto parece ser consensual: pessoas motivadas são mais produtivas.

As pessoas são uma mistura de motivos com valores que vão adquirindo ao longo da vida e que diferem de ser humano para ser humano. Fatores pessoais e até mesmo ambientais podem explicar que nem todos somos motivados pelas mesmas coisas (Perry and Wise, 1990). Motivar outras pessoas é conseguir levá-las a moverem-se em direção àquilo que queremos, de forma a alcançar os resultados que desejamos (Armstrong, 2006) pelo que qualquer organização ambiciosa conseguir descortinar como motivar o seu capital humano e assim alcançar elevados níveis de desempenho. Estar motivado significa sentir impulso para fazer; contrariamente, aqueles que não têm esse impulso são considerados desmotivados (Ryan and Deci, 2000).

A motivação é um elemento poderoso para as organizações porquanto através dela é possível conduzir as pessoas a realizar e concretizar os seus objetivos. A motivação representa um aumento mensurável quer na produtividade quer na satisfação no trabalho. O trabalhador motivado faz o seu trabalho melhor e com mais gosto do que aqueles que não estão motivados (Grote, 2002).

A motivação pode ser descrita como o grau com que cada indivíduo se empenha e se esforça para realizar bem determinada tarefa. À motivação está associado o conceito de esforço e empenho (Mitchell, 1982).

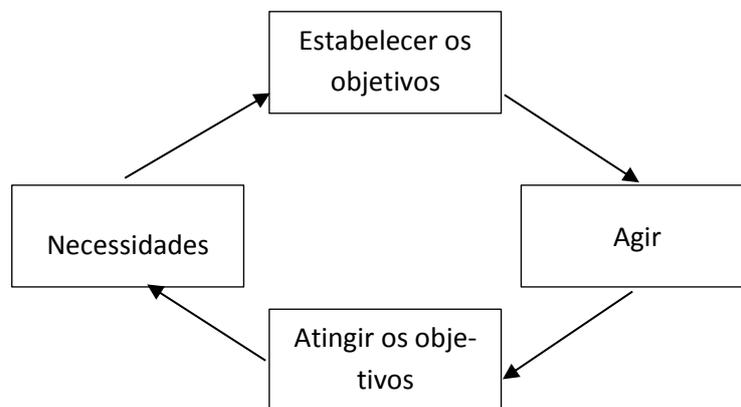
No entender de Weiner (1992, p. 17) “Motivação é o estudo dos determinantes do pensamento e ação – diz respeito ao porquê o comportamento é iniciado, persiste e cessa, bem

como que escolhas são feitas”. Também a respeito do que significa motivar Urdziková e Kiss (2009, p. 88) referem que a “Motivação significa um certo estado de ativação interna no indivíduo que faz emergir uma reação em cadeia baseada nas suas necessidades e satisfação”.

Estar motivado significa mover-se para alguma coisa. Uma pessoa desprovida de impulsos ou inspiração pode ser considerada desmotivada, ao passo que alguém que é mobilizado para alcançar determinado resultado é considerado motivado (Ryan and Deci, 2000).

A motivação está implicitamente subjacente ao cumprimento, ou incumprimento, dos objetivos individuais. Se um trabalhador estiver desmotivado na organização, poderá cumprir, e não superar os seus objetivos, naturalmente não acrescentará valor público à organização (Parinha e Barbosa, 2011).

Figura 1 – Processo da motivação



Fonte: adaptado de Armstrong, 2006.

A propósito do papel que a organização deve ter neste sentido, Baumgarten (1975, p. 22) refere o seguinte: “Assegurar o zelo do trabalhador, despertar-lhe e conservar a alegria no trabalho, são hoje problemas palpitantes para a entidade patronal, que, a bem ou a mal, é obrigada na atualidade a lidar diferentemente com as massas trabalhadoras, para alcançar o que deseja, isto é, a rendibilidade”.

No entender de Almeida (2013, p. 92) “parece ser importante que as organizações saibam estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao fator humano, como sejam, a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores. Por esta razão, não é estranho que no centro da organização deva estar a componente humana, ou seja, as pessoas, e que se desenvolvam esforços efetivos para aperfeiçoar este fator de competitividade”.

Na perspectiva de Roussel (1996, p. 74) “ a motivação no trabalho é um processo que implica a vontade de fazer esforços, de orientar e de sustentar duravelmente a energia em ordem à realização de objetivos e das tarefas atribuídas, e de concretizar esta intenção num comportamento efetivo no meio das suas capacidades pessoais”.

Sem o seu capital humano, as organizações não seriam mais que estruturas vazias sem qualquer tipo de vida pois essa vida, essa energia, resulta do seu componente humano (Lima, 1995) que são todos eles diferentes, únicos, cada qual com o seus próprios interesses e motivações (Marcovitch,1979) pelo que no momento de encontrar estratégias que impulsionem a motivação dos trabalhadores é necessário ter em conta essa diversidade. Sendo que o ser humano é um ser único, torna-se fundamental compreender a complexidade do comportamento individual. “ O homem (...) é sempre um indivíduo singular, uma realidade única e irrepetível, não redutível a qualquer força coletiva ou impessoal” Abbagnano (1990, pg.47).

Numa organização que visa a mudança, procura a inovação e a qualidade e está orientada para os resultados, a atuação das chefias na motivação dos indivíduos deve estar direcionada para potencializar o esforço e o desempenho e gerir as recompensas (Lampreia, 1997).

Assim, qualquer departamento de recursos humanos tem a missão de contribuir para a melhoria contínua da organização, trabalhando com a sua componente mais valiosa, aquela que lhe pode permitir alcançar níveis de excelência: os recursos humanos.

Apesar do desempenho depender de outros fatores que não a motivação, como sejam o passado de cada um, o ambiente onde está inserido ou as suas potencialidades físicas, a verdade é que a sua relevância é considerável (Murray,1964) e deve ser encarada como uma ferramenta do maior relevo para aqueles que gerem os recursos humanos.

O ser humano não é um *robot*, ele reage a estímulos sejam eles positivos ou negativos; o comportamento reflete a forma como esses estímulos o afetam, pois a partir desse momento desencadeiam-se comportamentos que em grande medida são causados pela forma como esses estímulos tiveram impacto no seu ser.

No entender de Nuttin (1985, p. 15-16) “ O que torna dinâmica a relação que une o indivíduo ao seu ambiente é o facto comprovado de que o ser vivo, em geral, e a personalidade humana em particular, não são indiferentes aos objetos e situações com os quais se relacionam: certas formas de contacto e de interação são preferidas a outras; algumas são procuradas e mesmo ‘requeridas’ para o funcionamento ótimo do indivíduo; outras, pelo contrário, são evitadas e aparentemente nocivas”.

Porém, os recursos humanos nas empresas nem sempre foram vistos como prioritários; antes das mudanças que foram ocorrendo de forma gradual mas lenta, a atividade de uma empresa era determinada pela preponderância do departamento de produção, pelo que a preocupação fundamental era a gestão dos custos de produção. O fator económico representava a grande preocupação dos dirigentes, a motivação não era tida como crucial para o progresso da organização “Todos temos presente o retrato - robô do funcionário público – pouco qualificado, pouco motivado, mal remunerado e, em geral pouco produtivo. O que nem sempre temos presente é que as disfunções dos serviços públicos resultam em grande parte, das práticas tradicionais de gestão de pessoal, que se projetam nas características dos seus agentes” Carapeto (2005, p. 56). Os trabalhadores eram vistos como um custo e não como uma mais-valia, o seu potencial não era valorizado nem rentabilizado.

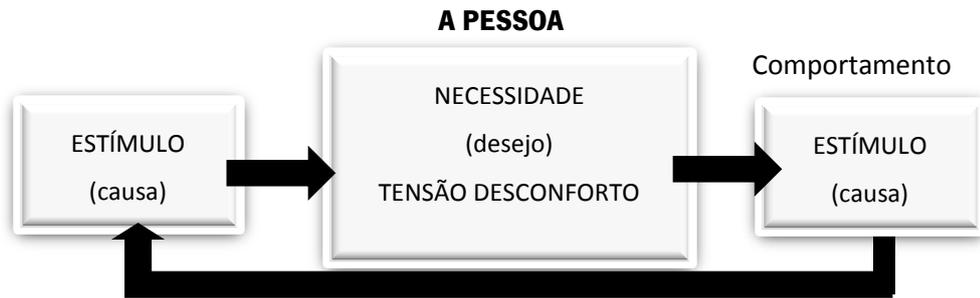
Hoje a situação inverteu-se completamente: os recursos humanos são um contributo poderoso e indispensável no seio das organizações. É por eles e com eles que as organizações crescem, que se mantêm e conseguem fazer frente às adversidades.

Como salienta Aquino (1980, pg. 239) “A motivação no trabalho não é abstrata e tem raízes na organização, no ambiente externo e no próprio indivíduo. Uma pessoa motivada é produto destas condições. A motivação no trabalho é um estado de espírito positivo que permite a realização das tarefas do cargo e do pleno potencial do indivíduo”. As pessoas são o “motor” de qualquer organização: são elas que impulsionam ou atrasam qualquer serviço. Cabe, portanto, à organização saber gerir esse potencial em seu favor.

Motivar não é tarefa fácil pois, como já foi referido anteriormente, o ser humano é complexo e o que serve de impulsionador de motivação para um pode não servir para outro. Conseguir encontrar um equilíbrio dentro da organização é um trabalho árduo “Um dos mais difíceis e importantes problemas do mundo, um dos que mais controvérsias têm causado, é o de como melhor organizar os esforços dos indivíduos a fim de alcançar os objetivos esperados” Likert (1979, p. 19).

Alcançar o equilíbrio entre o desejado pela organização e o desejado pelos seus recursos humanos é alcançar a chave para o sucesso. A consonância entre estes dois elementos é um fator decisivo para a prosperidade de qualquer organização. “ O nível de desempenho de um trabalhador numa tarefa é uma função direta da sua capacidade para desempenhar essa tarefa. (...) O nível de desempenho de um trabalhador numa tarefa ou trabalho é uma função direta da sua motivação para um desempenho eficaz” Vroom (1995, p. 230).

Figura 2 – Modelo básico do comportamento



Fonte: adaptado de Jorge Marques 1992.

A grande questão que se coloca à gestão, seja ela pública ou privada, nos dias de hoje, é identificar a forma ideal para garantir um nível de motivação elevado e sustentável, procurando compatibilizar e otimizar a interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos seus funcionários. Neste âmbito, ganha particular relevância descortinar o que efetivamente motiva as pessoas, de modo a melhor compreender a motivação dos recursos humanos.

Nem todos nos movemos pelos mesmos objetivos, cada um na sua individualidade sente-se realizado, motivado por fatores específicos, daí não existir um padrão universal no que à motivação se refere. Por esse motivo, a preocupação de quem gere os recursos humanos deve ser averiguar quais os fatores que desencadeiam motivação no seu capital humano.

2.2 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Compreender o que motiva as pessoas, os que as impulsiona a fazer algo é, hoje mais do que nunca, fundamental para qualquer organização; averiguar se são fatores intrínsecos, extrínsecos, ou ambos que influenciam a pessoa a agir de certa forma tem-se revelado uma mais-valia para as organizações, pois da capacidade de encontrar resposta a essa questão pode resultar o êxito das mesmas.

Em mercados cada vez mais exigentes e competitivos, valorizar e reconhecer o capital humano como um fator preponderante para o sucesso das organizações e perceber qual a melhor forma de o motivar é a estratégia mais acertada para o fortalecimento de laços entre empregados e empregadores e assim ambos poderem atingir os seus objetivos.

Gois e Pastro (2011, p. 65) citando Zanelli et. Al. “ É essencial identificar, nas situações que envolvem as pessoas nas organizações, os fatores que verdadeiramente atuam como motivadores do comportamento humano no trabalho em determinada circunstância”.

As teorias motivacionais destacam que um indivíduo pode ter como fonte de suas ações razões internas ou externas. As pessoas não são motivadas pelas mesmas coisas, ao mesmo tempo, pelas mesmas razões ou com a mesma intensidade. Os interesses das pessoas são diferentes e como tal não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É por isso de suma importância que os empregadores entendam quais os fatores que motivam as pessoas, dado que daí resulta a chave de sucesso.

Trabalhadores desmotivados tendem a recorrer a comportamentos contrários ao trabalho, tais como absentismo, falta de pontualidade e incumprimento de prazos. As organizações precisam de envidar todos os esforços para assegurar que incentivos tais como os motivadores intrínsecos e extrínsecos são postos em prática, por forma a reter, atrair e aumentar os esforços dos trabalhadores, a sua satisfação e empenho (Makhoka *et al.* 2014).

A motivação dos trabalhadores pode ser intrínseca ou extrínseca. Herzberg *et al.*, em 1957 popularizaram esta dicotomia (Armstrong, 2006). A motivação intrínseca traduz-se como o levar a cabo de uma atividade pela satisfação que a mesma provoca, porque é interessante e dá prazer. A motivação extrínseca refere-se a fazer alguma coisa porque tal conduz a recompensas externas ao indivíduo (Lay, 2011).

Quando motivada intrinsecamente, uma pessoa é impelida a agir pelo prazer e desafio envolvidos em vez por pressões ou recompensas. Um funcionário intrinsecamente motivado faz as tarefas porque as mesmas lhe são agradáveis e interessantes e a sua recompensa é a participação nessas tarefas (Ryan and Deci, 2000). Ainda segundo os mesmos autores, “A motivação intrínseca é definível como o levar a cabo de uma atividade pela satisfação inerente a esta, e não por qualquer consequência externa. Quando motivada intrinsecamente, uma pessoa é compelida a agir pela diversão ou desafio envolvidos e não por produtos, pressões ou recompensas tangíveis” Ryan and Deci (2000, p. 56). Um pressuposto das teorias motivacionais que defendem a motivação intrínseca é que as pessoas têm necessidade de se sentir competentes. Maslow (1954) escreveu sobre a necessidade de realizar as nossas potencialidades e chamou-lhe autorrealização. As necessidades de crescimento de Alderfer (1972) descrevem a necessidade de uma pessoa investigar e explorar o seu ambiente. A teoria Y de McGregor (1960) e a teoria de

motivação de consecução enfatizam, cada uma delas, a importância de um desejo interno de ter sucesso em tarefas desafiadoras e procurar responsabilidade (Wiersma, 1992).

A motivação extrínseca é, pelo contrário, um conceito que se aplica sempre que uma atividade é realizada com vista a obter um resultado externo. Estar motivado extrinsecamente envolve a realização de uma atividade com a intenção de alcançar uma consequência externa como seja receber um prémio (Ryan and Deci, 2000).

Segundo Vallerand (2004, p. 428) “A motivação intrínseca diz respeito a envolver-se numa atividade por ela e pelo prazer e satisfação que derivam de participar nela. Um exemplo de motivação intrínseca é um atleta que joga basquetebol porque acha que é interessante e satisfá-lo aprender novas jogadas com a bola porém, quando motivados extrinsecamente, os indivíduos não se envolvem na atividade por prazer, mas fazem-no, antes, para obter algum tipo de recompensa externa à própria atividade. Um atleta que participa nos Olímpicos para conquistar uma medalha de ouro e a fama e fortuna associadas, representa um exemplo de um atleta extrinsecamente motivado. Evitar ser punido também pertence ao domínio da motivação extrínseca”.

As pessoas são, como tal, motivadas por uma grande variedade de necessidades que podem variar ao longo do tempo e quanto à importância, e o que hoje se revela como fonte motivadora pode não o ser com o decorrer do tempo. Motivar é fundamental em qualquer organização mas também é uma tarefa bastante complexa. Não sendo um processo estático, requer a constante atenção por parte de quem procura motivar. O modo como se alcança níveis elevados de motivação pode ser diferente de teoria para teoria mas todos têm em comum a procura da explicação sobre o que efetivamente provoca motivação no ser humano. Assim sendo, importa perceber o que realmente motiva as pessoas: são os fatores intrínsecos mais relevantes que os extrínsecos? São ambos importantes no momento de decidir as estratégias a adotar para conseguir que as pessoas façam aquilo que esperamos delas? Uns podem anular os outros?

Dialamícu (2014) levou a cabo um estudo, em 9 hotéis do distrito de Lisboa, onde pretendeu analisar a influência da motivação intrínseca e as características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira. Desse estudo concluiu que o desempenho está positivamente associado com a motivação intrínseca e que a autonomia é a variável com maior impacto sobre o desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira.

Reis (2009) na sua investigação levada a cabo junto de 18 trabalhadores do escritório e os controladores de uma empresa de transportes rodoviários em Cabo Verde, e cujo objetivo foi

analisar o impacto das recompensas na motivação e na melhoria de desempenho, pôde concluir que está associado um impacto positivo das recompensas na motivação e melhoria de desempenho.

A maior parte dos trabalhadores consideraram a recompensa monetária como elemento essencial para a motivação e como um elemento gerador de melhores desempenhos. Foi também possível constatar que os trabalhadores defendem uma avaliação de desempenho eficiente, pois só assim poderá servir de instrumento para motivar os indivíduos. Caso contrário será um motivo de desavenças, rivalidades entre colegas e fator de destabilização dentro da organização. Um outro aspeto interessante deste estudo foi os funcionários reconhecerem que as recompensas originam um acréscimo de motivação para cumprir as tarefas com rigor e qualidade, mas não aumenta o prazer na sua execução. A motivação intrínseca não aumenta com as recompensas extrínsecas.

Um outro estudo conduzido por Wiersma (1992) cuja amostra incluiu 20 estudos já realizados no âmbito dos efeitos de recompensas extrínsecas na motivação intrínseca, permitiu concluir que se, por um lado, recompensas extrínsecas aplicadas contingentemente diminuem a motivação intrínseca gerada por uma tarefa interessante, por outro lado, há um conjunto de estudos que não apoia tal fenómeno. Os resultados resultantes de uma meta-análise mostram que apoio ao efeito de excesso de justificação só ocorre quando a motivação intrínseca é operacionalizada como comportamento em tarefas durante o lazer. Em contrapartida, as medições de desempenho em tarefas indicam que os efeitos das recompensas extrínsecas e intrínsecas na motivação são acumuláveis.

Quando falamos de motivação, de como motivar, não existem respostas universais e estes exemplos refletem isso mesmo. Neste sentido e com o intuito de explicar o que move, o que motiva os indivíduos, surgiram diferentes teorias que defenderam o papel preponderante da motivação no desempenho das pessoas.

2.3 TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

Dada a importância de saber o que realmente motiva as pessoas, foram surgindo ao longo dos anos diferentes modelos teóricos que procuram dar resposta a essa questão. Como resultado da diversidade de teorias, estas foram classificadas segundo dois grandes grupos: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. As primeiras defendem que a motivação tem es-

sencialmente a ver com agir para satisfazer necessidades e identificar as principais necessidades que influenciam o comportamento; as segundas focam-se no processo psicológico que afeta a motivação por referência às expectativas, aos objetivos e à percepção de equidade (Armstrong, 2006).

Tabela 3 – Síntese das principais teorias da motivação

TEORIAS DE CONTEÚDO		TEORIAS DE PROCESSO	
DEFENSORES	TEORIAS	DEFENSORES	TEORIAS
Abraham Maslow	Teoria da Hierarquia das Necessidades	Victor H. Vroom	Teoria da Expectação
Frederick Herzberg	Teoria dos Dois Fatores	Edwin Locke	Teoria da Fixação de Objetivos
Clayton P. Alderfer	Teoria ERG	John Stacey Adam	Teoria da Equidade
David McClelland	Teoria da Realização	Porter e Lawler	Teoria Multifatorial
Katz e Kahn	Teoria dos Sistemas		
McGregor	Teoria X e Y		

Fonte: elaboração própria.

TEORIAS DE CONTEÚDO

As teorias das necessidades, também conhecidas como as teorias de conteúdo, preocupam-se com os motivos e necessidades que afetam a motivação do ser humano (Rainey, 2009).

Os defensores destas teorias acreditam que uma necessidade insatisfeita cria tensão e um estado de desequilíbrio que só poderá ser restaurado quando essa necessidade for satisfeita (Armstrong, 2006). Veja-se uma breve descrição das diferentes teorias que se identificam com os enunciados defendidos pelas teorias de conteúdo.

Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A mais conhecida classificação das necessidades foi formulada por Maslow (1954), onde sugeriu que existem cinco necessidades que se aplicam às pessoas em geral. Segundo este psicólogo, cada indivíduo possui um conjunto hierarquizado de cinco necessidades e são motivadas pelo desejo de as satisfazer; as pessoas tendem a satisfazer as suas necessidades sistematicamente, começando pelas necessidades fisiológicas e vão subindo ao longo da hierarquia representada, pelo autor, através de uma pirâmide (Armstrong, 2006).

As cinco necessidades apresentadas por Maslow são as seguintes:

- Fisiológicas ou primárias (fome, sede, etc);

- Segurança (quanto a ameaças físicas e emocionais);
- Sociais (aceitação e amizade);
- Estima (autorrespeito, autonomia, realização, status, reconhecimento e atenção) e
- Autorrealização (força para se tornar naquilo que é capaz: crescimento pessoal, realização do potencial individual, etc.) Tal significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra no seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para a satisfazer. Poucas pessoas, ou até mesmo nenhuma, buscam reconhecimento pessoal e *status* se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas. Da teoria da hierarquia de necessidades defendida por Maslow conclui-se que só as necessidades não satisfeitas é que impulsionam o indivíduo.

Figura 3 – Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow



Fonte: adaptado de Abraham H. Maslow, 1998.

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Depois de questionar funcionários acerca do que procuram/desejam dos seus postos de trabalho, Frederick Herzberg (1966) concluiu que as respostas diferiam bastante e, partindo dessa constatação, formulou a teoria dos dois fatores, também conhecida como a teoria da motivação – higiene. Esta teoria relaciona os fatores intrínsecos com a satisfação no trabalho e os extrínsecos como a insatisfação.

Segundo Herzberg os fatores intrínsecos, tais como o reconhecimento, a responsabilidade, a realização podem estar relacionados com a satisfação no trabalho. Aqueles que se sentem insatisfeitos no seu local de trabalho enumeram como causas disso os fatores extrínsecos, como sejam a remuneração, as condições de trabalho, as políticas da empresa (Robbins and Judge, 2013).

Conforme refere Lobo (2003, p. 46) “Os fatores higiênicos enquanto dinâmica organizacional, tendem a evitar a insatisfação no trabalho que pode provir da política e gestão da organização, supervisão, condições de trabalho, salário, relação com os subordinados, estatuto, segurança. Os fatores motivadores têm origem na realização, no reconhecimento, no trabalho em si, na responsabilidade e crescimento real e ético.”

Considerando a teoria de Herzberg, Lundberg *et al.* (2009) levaram a cabo um estudo cujo objetivo foi compreender a motivação para o trabalho num destino turístico fortemente impulsionado pela sazonalidade. Os dados foram recolhidos através de questionários e entrevistas em profundidade. A amostra consistiu em 613 indivíduos empregues sazonalmente numa estância de esqui situada no norte da Suécia, a trabalharem no setor do turismo (55%) e da hospitalidade (todos os negócios que fornecem comida, bebidas e alojamento) que correspondeu a 45%.

A amostra foi dividida em comunidade migrante e comunidade residente. Desse estudo concluíram que a interação social entre trabalhadores sazonais tinha um forte impacto na motivação no trabalho, sendo particularmente importante para a comunidade migrante. O nível salarial revelou-se mais importante para a comunidade residente, o que aponta para uma possível compensação entre os dois fatores (interação social para a comunidade migrante compensaria baixos salários, e vive versa para a comunidade residente). A motivação para o trabalho dos trabalhadores sazonais deriva de recompensas intrínsecas quando numa situação de trabalho de autocontrolo.

Teoria ERG de Clayton Alderfer

Clayton Alderfer (1972) reformulou a teoria da hierarquia das necessidades de Malsow e defende que o homem é motivado por três grupos de necessidades essenciais: a existência, relação e crescimento (Arnolds & Boshoff, 2011). As necessidades ligadas à existência agrupam as necessidades fisiológicas e de segurança de Malsow; as ligadas à relação incluem os desejos dos indivíduos, as necessidades sociais e a componente externa da autoestima. Nas necessidades de crescimento Aldefer integra o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal onde agrupa a componente intrínseca da autoestima e autorrealização defendidas por Malsow (Bilhim, 2006).

Teoria da realização de D. McClelland

A teoria motivacional defendida por McClelland (1961) sendo uma teoria de conteúdo, assenta na questão: “o que motiva o comportamento?” e é dado um grande relevo aos fatores internos dos indivíduos, pois são considerados como relevantes para explicar o seu comportamento (Rego, 2000). Segundo David McClelland, os indivíduos têm três tipos de necessidades - Realização, Afiliação e Poder - que são obtidas pela interação com o ambiente envolvente. As necessidades de realização prendem-se com a busca da excelência; as necessidades de afiliação dizem respeito ao desejo de estabelecer relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, e as necessidades de poder atendem aos desejos individuais de controlar ou influenciar os outros (Daniel, *et al.*, 2005, p. 3-4).

Para David McClelland, os indivíduos com elevadas necessidades de realização preferem situações de trabalho onde exista responsabilidade pessoal, *feed-back*, e um grau intermédio de risco. Perante estas condições, os indivíduos com este tipo de necessidades estão altamente motivados.

Teoria Katz e Kahn

Daniel Katz e Robert Kahn (1966) identificaram diferentes fatores de motivação que combinam valores e desejos individuais com o sistema de recompensa e controlo individuais (Rocha, 2010). Estes autores distinguem quatro tipos de fatores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto- expansão e internacionalização, e valores, sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento (Lopes, 2012).

Teoria X e Y de McGregor

Douglas McGregor (1960) propôs duas visões distintas dos seres humanos: uma negativa, marcada pela Teoria X e uma positiva marcada pela teoria Y. De acordo com a Teoria X, os gestores acreditam que os funcionários não gostam do trabalho e, por isso, devem ser coagidos a fazê-lo; por outro lado, de acordo com a Teoria Y, os gestores assumem que os funcionários possam ver o trabalho tão natural como um momento de lazer, de descanso ou criatividade e como tal aceitam-no e procuram responsabilidades (Robbins and Judge, 2013).

TEORIAS DE PROCESSO

As teorias cognitivas, conhecidas também por teorias de processo, concentram-se nos processos psicológicos e comportamentais que estão por detrás da motivação. (Rainey, 2009). Segundo estas teorias, se o indivíduo perceber que o seu nível de desempenho terá influência na concretização das metas pessoais, o esforço despendido será mais elevado, de maneira a poder alcançar essas metas (Pérez-Ramos, 1990).

Teoria da Expetação

Esta teoria defendida por Vroom (1964) considera que a motivação do indivíduo para despende esforço é baseada nas expetativas de sucesso. As pessoas acreditam que há uma relação direta entre o esforço que despendem e as recompensas que advêm desse esforço (Lunenburg, 2011).

Segundo Vieira “Em linhas gerais, este modelo considera que a intensidade da tendência para atuar de determinada forma está subordinada à intensidade da expectativa no resultado e na atratividade desse resultado” (2006, p. 66).

Em termos práticos, os funcionários sentir-se-ão motivados para despende um elevado nível de esforço no seu trabalho quando acreditam que isso os vai ajudar a atingir elevados níveis de desempenho e, por conseguinte, obter uma boa avaliação que resultará em recompensas organizacionais tais como promoções e aumento de salários (Robbins and Judge, 2013).

Esta teoria da motivação contribuiu para uma visão mais alargada de todo o processo de motivação, revela que a atuação dos indivíduos é tanto maior quanto maior for a sua ideia que o seu comportamento levará aos resultados desejados e sublinha a importância da perceção individual do processo de motivação (Rocha, 1997).

Teoria da Fixação de Objetivos de Locke

Esta teoria, defendida por Edwin Locke (1689), partiu do princípio que a fixação de objetivos é a maior fonte de motivação. Os objetivos indicam ao empregado o que é necessário fazer e o esforço que terá de despende (Bilhim, 2006).

Os objetivos específicos melhoram o desempenho. Os objetivos difíceis, quando aceites, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis. O *feedback* também conduz a me-

lhores desempenhos. Quando as pessoas participam da fixação dos objetivos, elas têm mais probabilidade de aceitar até um objetivo difícil, maior do que aceitariam se a meta fosse determinada arbitrariamente pelo chefe. A explicação é que as pessoas se comprometem mais com as escolhas de que participam. Quando a empresa define especificamente o que se espera de um funcionário, ele tende a produzir mais resultados do que quando a empresa pede apenas para que ele dê o máximo de si.

Teoria da Equidade de Adams

Segundo John Stacy Adams, defensor da teoria da equidade (1963), a inequidade surge quando uma pessoa se apercebe da diferença existente entre os seus *outcomes* e *inputs* em relação aos de outras pessoas. (Rocha, 2010). Os indivíduos comparam o esforço e os resultados do seu trabalho com os de outros, em ordem a eliminar qualquer inequidade. A motivação é maior quando os funcionários percebem que são tratados de forma equitativa, ou seja, os seus *outcomes* e os seus *inputs* estão em equilíbrio (Daniel, *et al.*, 2005).

Teoria Multifatorial de Porter e Lawler

Porter e Lawler (1968) defenderam que a satisfação no trabalho depende quer das recompensas intrínsecas quer das extrínsecas. A motivação intrínseca dos funcionários poderia ser despertada pela ampliação de empregos de forma a torná-los mais interessantes e as recompensas extrínsecas adviriam do aumento de salários, promoções e recompensas (Gagné and Deci, 2005). Esta teoria considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.

- O esforço é a quantidade de energia colocada em determinada atividade;
- O desempenho é consequência do esforço e é influenciado por fatores como as próprias capacidades do indivíduo e da sua perceção acerca do seu papel;
- As recompensas dependem do desempenho e podem ser intrínsecas, como por exemplo a satisfação pelo dever cumprido, ou extrínsecas, como sejam as recompensas monetárias, promoções, entre outras.
- A satisfação deriva de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, salientando ainda a influência da equidade na atribuição das recompensas como fator que pode condicionar o nível de satisfação do indivíduo.

As teorias expostas procuraram, de uma forma ou de outra, umas com mais aceitação do que outras, explicar o conceito de motivação e o que motiva verdadeiramente as pessoas. Qualquer teoria geral da ação ou da personalidade deve ter em conta os motivos da pessoa, competências ou traços adaptativos e cognições e esquemas mentais. (McClelland, 1990). O ato de motivar não é, como já foi referido, linear daí existirem diferentes teorias que procuram aportar conteúdos que ajudem a decifrar o que pode mover alguém a fazer as coisas com gosto e empenho.

2.4 MOTIVAÇÃO VS. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A motivação e avaliação de desempenho são dois conceitos que ganharam um papel preponderante dentro das organizações, pois ambos são “usados” com a finalidade de contribuir para o crescimento e competitividade dos indivíduos que as compõem. A avaliação de desempenho bem implementada e entendida pelos colaboradores pode servir de reforço positivo e, assim, desencadear aumento de motivação dos funcionários que, por sua vez, dá origem a organizações mais competitivas. Contudo, o modelo que procura fomentar estratégias de motivação pode ter o efeito oposto e ser causador de descrédito e desconfiança se os avaliados não o reconhecerem como uma ferramenta justa, e pode, também, contribuir para que os funcionários desenvolvam comportamentos egoístas e de rivalidade para com os seus pares (Araújo, 2007).

A questão que se coloca é se um sistema de avaliação de desempenho que procura induzir comportamento competitivos através de recompensas maioritariamente extrínsecas (aumento de salários, promoções, etc.) consegue motivar todos os funcionários.

Tendo em conta que os sistemas de avaliação de desempenho em vigor são usados para proporcionar recompensas externas ao bom desempenho, e que essas recompensas podem interessar menos aos intrinsecamente motivados, que até se podem sentir desencorajados com elas, então os sistemas de avaliação de desempenho podem ser ineficazes (Oh and Lewis, 2009). Deste modo importa apurar se este tipo de sistema pode desmotivar aqueles cujo empenho, dedicação, entusiasmo advêm da motivação intrínseca ou se, pelo contrário, para além de motivar aqueles que valorizam as recompensas extrínsecas, também ajuda a impulsionar a motivação daqueles que se sentem, à partida, motivados por recompensas intrínsecas.

Um estudo realizado por Oh, S. S. & Lewis, G. B. (2009) utilizando dados do Merit Principles Survey do ano 2000, através do qual pretendiam averiguar se os sistemas de avaliação de

desempenho podem inspirar funcionários motivados intrinsecamente, concluíram que a maior parte dos funcionários federais discorda que o sistema de avaliação de desempenho os motiva para fazer melhor o seu trabalho. Verificaram também que, tal como o que tinham formulado na hipótese, os que têm maior nível de motivação interna tinham maior descrença no poder motivacional do sistema de avaliação de desempenho.

Dos funcionários intrinsecamente motivados só 9% acredita que o sistema de avaliação de desempenho os motiva para um melhor desempenho, ao passo que 39% discordam totalmente.

Deste estudo conclui-se que a avaliação de desempenho pode ser um fator de pouca relevância no momento de motivar os funcionários que já se sentem motivados de forma intrínseca.

Através de uma meta-análise de 128 estudos, Deci *et al.* (1999) constataram que o uso de recompensas externas afetava significativamente o comportamento de livre escolha e interesse na atividade. Os alunos quando recebiam recompensas extrínsecas para participar em atividades revelaram menos propensão a persistir nessas mesmas tarefas. Dessa investigação resultou a conclusão de que as recompensas tangíveis tendem a ter um efeito substancialmente negativo sobre a motivação intrínseca.

Dos estudos referenciados é possível concluir que a implementação da avaliação de desempenho, tão fortemente associada a recompensas extrínsecas, deve ser muito bem pensada a aquando da sua aplicação nas organizações, conquanto pode ter um efeito contrário ao pretendido. Não se pode descurar que há funcionários que se movem por fatores motivadores intrínsecos e, como tal, é fundamental que esse instrumento tão poderoso seja igualmente eficaz para aqueles que se movem por fatores recompensadores extrínsecos, como para aqueles que veem nas recompensas intrínsecas a sua fonte de motivação. Só desta forma é possível fazer da avaliação de desempenho um instrumento catalisador de bons desempenhos. Nesse sentido, importa agora expurgar o conteúdo do SIADAP na sua relação com a motivação e fazer uma análise diacrónica desta ao longo dos diversos sistemas de avaliação da Administração Pública em Portugal.

PARTE 2 – SIADAP

CAPÍTULO 3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A primeira referência a avaliação de desempenho em Portugal surgiu nos anos quarenta (Rocha, 2010), com a publicação do Decreto-Lei n.º 31095/40, de 31 de dezembro, por aí se referir “o método de avaliação global quantitativo”. Tratando-se da aprovação do Código Administrativo e o Estatuto dos Distritos Autónomos das Ilhas Adjacentes, facilmente se depreenderá que a vocação primeira deste diploma legal não era a avaliação do desempenho.

A avaliação do desempenho propriamente dita, em Portugal, não terá começado antes da década de oitenta, com a publicação do Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro. Estabelecidos os princípios de ordenamento de carreiras na função pública (Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de junho), importa agora “atribuir ao mérito e à competência o papel que lhes cabe, não só em termos de justiça e equidade sociais, como também na máquina administrativa”.

Entre as sete finalidades consagradas no preâmbulo, em segundo lugar surge “*A finalidade informativa e de motivação (...)*”. Embora o Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro estabelecesse o carácter experimental da regulamentação, e que a mesma seria revista decorridos três anos consecutivos de aplicação, menos de um ano e meio depois foi publicado o Decreto Regulamentar n.º 9/82, de 3 de março, que suspende a sua aplicação aos funcionários e agentes com categoria inferior ou igual a assessor ou equivalente dos serviços e organismos da Administração Central e dos fundos públicos que revistam a natureza de fundos personalizados. Outras alterações ao Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro, foram ainda introduzidas pelo Despacho Normativo n.º 128/81, de 18 de março e pela Portaria n.º 772/81, de 8 de setembro.

O Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de junho, mantém os princípios básicos em que assentam os procedimentos a adotar pelo regime de classificação de serviço, mas introduz-lhe inovações, corrige omissões e torna o regime mais flexível. Quase três anos volvidos, é revogado o Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro, mas tal como este, aquele deixa de fora o pessoal abrangido pelo Decreto-Lei n.º 191-F/79, de 26 de junho (pessoal dirigente da

função pública) e chefes de repartição. Ao contrário do diploma anterior, não é feita qualquer referência à motivação.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 184/89, de 1 de junho, introduz-se um novo conceito, o de Mérito Excepcional. De acordo com o previsto no artigo 30.º, Mérito excepcional, a menção pode ser atribuída a título individual ou aos membros de uma equipa. Em termos processuais, a atribuição da menção de mérito excepcional cabe aos membros do governo, sob proposta dos dirigentes máximos de cada ministério, constituídos, para o efeito, em júri *ad hoc*, sendo que tal proposta é da iniciativa do dirigente máximo do serviço. A motivação é referida por duas vezes, no artigo 22.º, Política de emprego, alínea: *e) Prosseguir a plena ocupação dos efetivos e incentivar a motivação*, e artigo 34.º, Enriquecimento funcional dos cargos: *Visando simplificar o sistema de carreiras e quadros, facilitar a gestão dos recursos humanos e desenvolver as capacidades e motivação dos funcionários, a Administração deve promover a agregação de funções (...).*

Quinze anos volvidos, e quase vinte e um anos depois da sua publicação, é revogado o Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de junho, e publicada a Lei n.º 10/2004, de 22 de março, que tem por objeto a criação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, designado por SIADAP. Esta lei é profusa nas referências à motivação:

- Artigo 1.º, Objeto, n.º 2: *O SIADAP visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico (...) de motivação profissional (...);*
- Artigo 3.º, Princípios, alínea *d): Reconhecimento e motivação (...);*
- Artigo 4.º, Objetivos, alínea *c): (...) fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito; e*
- Artigo 8.º, Processo de avaliação dos recursos humanos, n.º 1, alínea *c): (...) incluindo aspetos como o esforço realizado, o interesse e a motivação demonstrados.*

Por fim, foi publicada a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que, nos termos do artigo 1.º, Objeto, n.º 1, *(...) estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública, designado por SIADAP.* Esta lei corrige dois aspetos fundamentais do modelo criado em 2004, o qual, em primeiro lugar, e a exemplo de modelos anteriores, não incluía os dirigentes de topo; e, em segundo lugar, também não integrava a avaliação de desempenho dos serviços da Administração Pública. Posto isto, o modelo de 2004 dificilmente poderia

ser designado por sistema integrado, uma vez que deixava de fora boa parte do que agora é objeto de avaliação.

Para obviar tais lacunas, a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, criou três subsistemas do SIADAP:

- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, SIADAP 1;
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, SIADAP 2;
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública, SIADAP 3.

O SIADAP tem uma vocação de aplicação universal à administração central, regional e autárquica, prevendo no entanto mecanismos de flexibilidade e adaptação muito amplos de modo a enquadrar as especificidades das várias administrações, dos serviços públicos, das carreiras e das áreas funcionais do seu pessoal e das exigências de gestão. O sistema assenta numa conceção de gestão dos serviços públicos centrada em objetivos e competências. Neste sentido, na avaliação dos serviços, dos dirigentes e demais trabalhadores assumem um papel central os resultados obtidos em relação aos objetivos previamente fixados. Os resultados devem ser medidos mediante indicadores previamente fixados que permitam, entre outros, a transparência e imparcialidade e a prevenção da discricionariedade.

Também aqui são feitas referências à motivação: Artigo 1.º, Objeto, n.º 2 - *O SIADAP visa contribuir para (...) a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências* e Artigo 6.º, Objetivos, alínea d) *Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores (...).*

O SIADAP como modelo de avaliação de desempenho dos funcionários públicos defende objetivos muito concretos como sejam premiar o mérito e os desempenhos excelentes pois esse seria o caminho para construir uma Administração Pública mais eficiente e eficaz. “O SIADAP é então um mecanismo através do qual se pretende inculcar uma cultura de qualidade, responsabilidade e mérito, assente na definição de objetivos organizacionais e individuais a serem prosseguidos na Administração Pública” Rodrigues (2007, p.16).

Conforme refere Madureira (2011, p.2) “A grande mudança preconizada por esta nova abordagem de avaliação na Administração Pública portuguesa assenta na introdução da lógica

de gestão por objetivos, alinhando a ação de serviços, dirigentes e funcionários na prossecução de objetivos comuns”.

Em conclusão, desde a primeira referência a avaliação até ao primeiro modelo de avaliação decorreram quarenta anos, e deste primeiro modelo de avaliação até um sistema verdadeiramente integrado decorreram mais vinte e sete anos. Fala-se de avaliação há mais de setenta anos, e faz-se avaliação há apenas sete.

Por outro lado, é de salientar que desde cedo e de forma regular o legislador prestou atenção à necessidade de motivação, vendo nela um contributo quer para a realização quer para a produtividade do trabalhador da Administração Pública. O que se questiona é se esse objetivo foi alcançado, se verdadeiramente este sistema de avaliação serviu de alavanca para aumentar os níveis de motivação e, por outro lado, se o mesmo é considerado um instrumento credível. Apesar de implementado em quase todas as organizações públicas, e decorridos sete anos, este sistema continua a ser motivo de controvérsia e gerador de opiniões diferentes quanto à sua eficiência e eficácia.

3.2 SUBSISTEMA SIADAP 3

Explanado o SIADAP na sua globalidade, interessa para este estudo abordar o modelo em vigor nestes últimos anos no nosso país, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), especificamente o subsistema SIADAP 3.

O subsistema de avaliação de desempenho – SIADAP 3 sublinha as seguintes opções:

- Privilegiar a fixação de objetivos individuais, em linha com os do serviço e a obtenção de resultados;
- Permitir a identificação do potencial de evolução dos trabalhadores;
- Permitir o diagnóstico de necessidades de formação e de melhoria dos postos e processos de trabalho;
- Apoiar a dinâmica das carreiras numa perspetiva de distinção do mérito e excelência dos desempenhos.

Este sistema de avaliação é de carácter anual e incide sobre a ponderação dos parâmetros de avaliação ao nível dos Resultados (obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica), e das Competências (que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função), art.º 4.º, Lei nº66-B/2007, de 28 de dezembro.

Os Resultados são medidos de acordo com o grau de cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos pelo avaliador, tendo em conta os objetivos do serviço e da unidade orgânica. Conforme refere Neves (2002, p.102) “Entende-se por objetivo o alvo ou meta a atingir num período de tempo definido, cujo resultado se apresenta como desejável, em função da finalidade geral prosseguida, realizável face às condições concretas de ação e suscetível de avaliação face à forma como é fixado”.

Os objetivos são individuais, em número não inferior a três, podendo por motivos de desenvolvimento de um trabalho em equipa, ser de responsabilidade partilhada. Para quantificar os resultados obtidos em cada objetivo, são previamente definidos indicadores de medida do desempenho. A avaliação dos resultados atingidos expressa-se em três níveis:

Tabela 4 – Indicadores de medida para os objetivos

OBJETIVOS	PONTUAÇÃO
Superado	5
Atingido	3
Não atingido	1

Fonte: número 1 do artigo 11.º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Elaboração própria.

Para se obter a classificação final de Resultados, calcula-se a média aritmética das pontuações atribuída aos resultados obtidos em todos os objetivos.

As Competências são pelo menos cinco, devendo ser escolhidas com o acordo do avaliador e avaliado e, caso não exista acordo, prevalece a escolha do superior hierárquico. A escolha das competências é feita de entre as constantes das listas aprovadas pela Portaria nº 1633/2007, de 31 de dezembro. A avaliação das competências também se expressa em 3 níveis:

Tabela 5 – Indicadores de medida para as competências

COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO
Demonstrada a um nível elevado	5
Demonstrada	3
Não demonstrada	1
Inexistente	0

Fonte: número 1 do artigo 49.º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Elaboração própria

A obtenção da classificação neste domínio é calculada através da média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas.

A avaliação final é calculada através da média ponderada das pontuações obtidas nos Resultados e Competências. De salientar a predominância decisiva do parâmetro resultados uma vez que a ponderação para estes é de 60% e para as competências 40%. Para a avaliação final, foram fixados três níveis:

Tabela 6 – Indicadores de medida para os tipos de desempenho

Desempenho	Pontuação
Relevante	de 4 a 5
Adequado	de 2 a 3,999
Inadequado	de 1 a 1,999

Fonte: número 4 do artigo 50.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Elaboração própria.

A avaliação de desempenho relevante pode, através da iniciativa do avaliador ou do avaliado, converter-se em *Desempenho excelente*, por decisão do Conselho Coordenador de Avaliação. Sendo a avaliação máxima prevista para efeitos de aplicação da legislação sobre carreiras e remunerações, o desempenho excelente é considerado reconhecimento de mérito, sendo objeto de publicitação. Este subsistema fixa uma percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de *Desempenho relevante* e, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores para o reconhecimento de *Desempenho excelente*.

Tabela 7 – Intervenientes no processo de avaliação do desempenho

INTERVENIENTES	FUNÇÕES / DIREITOS
AVALIADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar os objetivos do avaliado de acordo com os objetivos e resultados fixados para a sua unidade orgânica; • Proceder à revisão com o avaliado, os objetivos anuais negociados
AVALIADO	<ul style="list-style-type: none"> • Direito de avaliação do seu desempenho bem como de lhe serem garantidas as condições e meios necessários ao seu desempenho em harmonia com artigo 57.º da Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro.
O CONSELHO COORDENADOR DA AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as diretrizes para uma aplicação objetiva do SIADAP 1 e do SIADAP 2 e do SIADAP 3; • Estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objetivos; • Estabelecer o número de objetivos e de competências a que se deve

	subordinar a avaliação entre outras, de harmonia com o art.º 58.º da Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro
A COMISSÃO PARITÁRIA	<ul style="list-style-type: none"> • Apreciar as propostas de avaliação dando depois a conhecer aos trabalhadores avaliados, antes da homologação, conforme art.º 59.º da Lei 66- B/2007, de 28 de dezembro.
O DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a adequação do sistema de avaliação do desempenho às realidades específicas do serviço; • Coordenar e controlar o processo de avaliação anual de acordo com os princípios e regras definidos pela Lei 66- B/2007; • Fixar níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação, nos termos da presente lei, bem como assegurar o cumprimento no serviço das regras estabelecidas na presente lei em matéria de percentagens de diferenciação de desempenhos. • Homologar as avaliações anuais, tomar decisões relativamente às reclamações dos avaliados e assegurar a elaboração do relatório anual da avaliação do desempenho, que integra o relatório de atividades do serviço, nos termos do art.º 60.º da Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro

. Fonte: número 4 do artigo 55.º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Elaboração própria

Esta breve descrição do funcionamento deste novo modelo de avaliação permite constatar que se assistiu a uma série de alterações no que diz respeito a todo o ato de avaliar. As novidades incidiram em ambas as partes, no avaliador e no avaliado, e adaptar-se a esta nova realidade, a esta nova forma de encarar a avaliação exige uma abertura para a mudança e nem sempre isso acontece ao ritmo que é pretendido. Pode-se dizer que a introdução deste modelo de avaliação causou diferentes reações pois como quase toda a mudança, despertou opiniões díspares.

Conforme refere Lampreia (1997, p.44) “Introduzir mudanças nas Organizações, equivale a alterar o equilíbrio do sistema, provocando resistências que se estendem a todos os seus níveis. Os esforços de mudança Organizacional quase sempre esbarram com alguma forma de resistência humana”. Porém, apesar das pessoas serem resistentes à mudança, não é líquido que essa resistência se mantenha se os processos forem transparentes e implementados com o todo o rigor que é exigível.

Como expõe Marques (1992, p.43) “ A implantação de um sistema formal de avaliação é muitas vezes mal aceite nas empresas fundamentalmente por ser um processo mal conduzido...” Perante esta afirmação é possível concluir que o caminho mais rápido para o insucesso de um sistema de avaliação de desempenho é encará-lo apenas como um processo formal, como um processo que deve ser feito pois a legislação assim obriga. Quando encarado desta forma, nunca pode ser um processo bem conduzido e respeitador dos seus aspetos essenciais, como sejam a avaliação justa e imparcial dos trabalhadores, a fomentação de estratégias conducentes à melhoria de resultados, como seja o caso das ações de formação e incremento da motivação nos avaliados.

3.3 ESTUDOS EFETUADOS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Tendo em conta o objetivo deste estudo, importa compreender a perceção que os trabalhadores têm do sistema de avaliação a que estão sujeitos. Neste sentido, alguns estudos têm sido realizados de forma a averiguar o que este novo modelo de avaliação trouxe de benéfico, ou não, às organizações, avaliadores e avaliados e se, dados os cortes orçamentais, ainda faz sentido aplicar um sistema de avaliação de desempenho fortemente direcionado para as recompensas extrínsecas quando as mesmas não são atribuídas.

No que à motivação diz respeito, princípio tão defendido por este sistema de avaliação, interessa saber se realmente é catalisador para motivar os funcionários.

De um estudo levado a cabo por Carvalho (2010) junto dos trabalhadores das autarquias da Região do Algarve foi possível constatar que os mesmos não estão satisfeitos com este sistema de avaliação por quotas, considerando-o ineficaz e referindo que o mesmo nada aporta à motivação dos funcionários. Um outro aspeto importante retirado deste estudo é que os funcionários não o veem como uma ferramenta verdadeiramente diferenciadora de desempenhos o que resulta preocupante uma vez que esse seria um dos objetivos primordiais deste sistema.

Um outro estudo efetuado por Serrano (2010) no Instituto Politécnico de Portalegre e que tinha como objetivo avaliar as perceções de avaliadores e avaliados relativamente ao SIA-DAP, permitiu aferir que apesar do mesmo ser encarado de forma positiva julgam-no passível de melhoria e ressaltam pontos fracos que não podem ser desvalorizados pela organização. Através deste estudo foi, também, possível verificar que a maioria considera que este sistema não premeia os trabalhadores de forma adequada e, à semelhança do estudo anterior, não concordam

com este sistema de quotas nem veem no mesmo uma ferramenta que permita a valorização e crescimento pessoal.

Na intenção de apurar se as restrições orçamentais tiveram, entre outras coisas, impacto na motivação dos trabalhadores avaliados pelo SIADAP, Barbosa e Parrinha (2011) levaram a cabo um estudo em 14 organismos públicos da cidade de Beja. Em resposta a esta questão verificaram que a maioria das respostas foi no sentido de considerar que devido à quebra nas contrapartidas em relação ao trabalho que desenvolvem, os níveis motivacionais diminuíram. Apenas um reduzido número de respostas espelharam que os níveis de motivação continuam os mesmos apesar de não existir qualquer tipo de recompensa para aqueles que atingem elevados níveis de desempenho.

Um outro estudo conduzido por Cabral (2011) na Câmara Municipal de Aveiro através do qual pretendia analisar os efeitos do SIADAP tendo em conta o artigo 52 (SIADAP3) da Lei 66-B/2007, permitiu-lhe constatar que a aplicação deste sistema se circunscreve à aplicação dos conteúdos de obrigatoriedade. Apenas é realizado porque assim são obrigados, não retirando daí qualquer uso para implementar medidas de melhoria para os funcionários com avaliações mais baixas.

Exemplo disso foi a constatação que fez quanto às ações de formação pois não existe ligação direta entre as mesmas e as necessidades reais dos trabalhadores.

Quando encarado desta forma, apenas como um modelo obrigatório e não como um sistema que permita aperfeiçoar desempenhos, é normal que o mesmo caia em descrédito e a sua aplicabilidade acabe por se limitar um ato burocrático como tantos outros.

Durão (2010) conduziu uma investigação no Agrupamento de Escolas Conde de Ourém, junto do pessoal não docente, com o objetivo de verificar se aplicação do SIADAP contribui para a melhoria do desempenho individual bem como para a melhoria da qualidade dos serviços. Do questionário aplicado aferiu que 63% não considera o SIADAP um bom modelo de avaliação, 53% afirma que o SIADAP não tem em conta o contributo de cada pessoa, 39% considera que se sentiria mais motivado com outro modelo de avaliação e 31% vê no aumento de salário uma fonte de motivação. Dos inquiridos 63% vê o SIADAP como um modelo injusto.

Pode-se, portanto, concluir que o sistema de avaliação em vigor em Portugal continua a dividir opiniões e não é encarado como uma ferramenta útil para fomentar desempenhos nem para incrementar a motivação nos funcionários. Porém, apesar existirem posições mais críticas à avaliação de desempenho e sendo este modelo, como muitos outros, passível de ser melhorado,

há um aspeto pelo qual toda a avaliação de desempenho se deve pautar tal como nos refere Aquino (1980, p.199) “ A avaliação de desempenho torna-se menos subjetiva quando voltada para a identificação dos resultados e não como simples meio de controlo da pessoa física do trabalhador.”

Assim, a avaliação de desempenho deve visar avaliar o comportamento profissional do funcionário, estabelecer objetivos concretos para que o mesmo possa superar-se e não ser uma ferramenta de desânimo, de conflito nas organizações.

Considerando que o modelo SIADAP 3 é ainda recente e, decorrendo deste facto, um sistema de avaliação sobre cuja implementação existe ainda reduzida investigação; considerando, ainda, a relevância que a motivação tem tido para o legislador, procurou-se com este estudo investigar o SIADAP 3 e a motivação, e suas inter-relações.

PARTE 3 – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DO ESTUDO

Definir com objetividade e clareza a metodologia que irá suportar toda a investigação revela ser o aspeto fulcral para que a mesma seja concretizada com sucesso. A Metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. A mesma constitui, assim, um instrumento fundamental do qual depende em grande parte o êxito da investigação.

Neste capítulo centramo-nos o *design* de investigação, onde explicaremos a abordagem escolhida, a saber, abordagem quantitativa com recurso a um estudo de caso.

Explanamos as hipóteses formuladas bem como as variáveis escolhidas e caracterizamos a unidade de análise em estudo e amostra apurada.

Por último definimos o procedimento adotado para a recolha de dados: a análise documental e o inquérito por questionário.

4.1 DESIGN DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Fortin (2009, p. 132) “ o desenho de investigação é o plano lógico criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”.

Por ser um tema que visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema e que procura explicitá-lo de forma aprofundada ou a construir hipóteses, esta pesquisa assumiu, quanto aos objetivos, um carácter exploratório (Gil, 2008).

No que ao procedimento diz respeito, esta pesquisa assentou num estudo de caso. A escolha da unidade análise (CIM Alto Minho) teve um impacto direto na escolha do estudo de caso como estratégia de investigação pois, partindo da questão de partida e das hipóteses formuladas, procurou-se conhecer a posição de um grupo específico de trabalhadores.

Martins (2006, p. 70) citando Ponte “Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês” evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularista, isto é, debruça-se deliberadamente sobre uma situação específica

que se supõe ser única em muitos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.”

A abordagem de pesquisa escolhida para este estudo foi a quantitativa, através da qual é possível traduzir em número as opiniões e informações de forma a serem classificadas e analisadas. Atendendo ao tipo de estudo e ao tipo de informação que se pretendeu obter, recorreu-se ao uso do inquérito por questionário com sistema de perguntas fechadas (característico da abordagem quantitativa) usando a escala psicométrica de Likert para as respostas que é uma das mais utilizadas neste tipo de abordagem. O período de recolha de dados decorreu entre 27 de abril e 02 de junho.

A investigação quantitativa orienta-se para a produção de proposições generalizáveis e com validade universal, decorrentes de um processo experimental, hipotético-dedutivo e estatisticamente comprovado (Bogdan e Biklen, 1994).

É um estudo transversal, dado que se limita a um único momento temporal não havendo lugar a mais momentos de recolha de dados juntos dos inquiridos para verificação de evoluções ou regressões dos fenómenos observados num primeiro instante (Fortin, 2009).

4.2 HIPÓTESES

Depois de ter formulado o problema que desencadeou a sua investigação, que será o fio condutor de todo o seu trabalho, o investigador elabora hipóteses no sentido de dar resposta a esse problema. As hipóteses são, como tal, guias para a investigação; são respostas provisórias às perguntas de investigação, daí que o investigador não tenha a certeza se as hipóteses colocadas sejam verdadeiras. As hipóteses mais não são do que tentativas de explicação e não os factos em si. Como referem Quivy & Campenhoudt (1992, p. 136) “ uma hipótese é uma proposição que prevê uma relação entre dois termos, que, segundo os casos, podem ser conceitos ou fenómenos”

Assim, deve ter se em conta, que a hipótese é apenas uma formulação provisória baseada na identificação e descrição prévia das manifestações significativas do fenómeno que se pretende explicar e que funciona como ponto de partida para o desenvolvimento da pesquisa. No decorrer da mesma, ela pode ser ou não confirmada (Lemos, 1993).

Atenta à teoria da fixação dos objetivos de Edwin Locke (1968), e de como esta estipula que a fixação de objetivos constitui a maior fonte de motivação, e considerando que o SIADAP 3

é um sistema de avaliação que incide sobre os resultados obtidos na prossecução de objetivos individuais e competências, formulou-se a primeira hipótese:

- **O SIADAP 3 promove a motivação dos trabalhadores.**

De outro modo, Frederick Herzberg,(1966) na sua teoria dos dois fatores, concluiu pela existência de fatores intrínsecos e extrínsecos que podem levar à satisfação e insatisfação no trabalho. O estudo levado a cabo por Oh, S. S. & Lewis, G. B conclui que 58% dos inquiridos discordam que o sistema de avaliação de desempenho os motive para fazer um melhor trabalho e que a maior parte dos funcionários federais enfatizou motivadores intrínsecos. Ora, considerando que os fatores motivacionais previstos no SIADAP 3 são extrínsecos, quis-se avaliar o que motiva os trabalhadores da CIM Alto Minho e como veem estes o sistema de avaliação que a si se aplica, tendo-se formulado a segunda hipótese:

- **Os fatores extrínsecos e os fatores intrínsecos impactam diferentemente na motivação dos trabalhadores.**

4.3 VARIÁVEIS

As variáveis são elementos integrantes das hipóteses. Sendo que uma hipótese contém conceitos e possíveis relações entre eles, esses conceitos precisam de ser definidos em termos de variáveis.

Como referem Marconi & Lakatos (2003, p.137) “ uma variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito, constructo, ou conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspeto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração”.

Ainda, segundo Fortin (2009,p.171), as variáveis “são qualidades ou características às quais se atribuem valores”. São, portanto, unidades de base da investigação que permitem que as hipóteses sejam testadas. As variáveis podem ser dependentes ou independentes.

Uma variável dependente, de acordo com Fortin (2009), é aquela que sofre o efeito da variável independente; a variável independente é a que o investigador manipula no seu estudo.

A variável independente influencia e afeta outras variáveis enquanto que a variável dependente compreende fatores e fenómenos a serem explicados, pois são influenciados pela variável independente (Marconi & Lakatos, 2003).

Embora seja correto afirmar que um elevado número de variáveis afetam a motivação e a avaliação de desempenho, para este estudo foram selecionadas as seguintes variáveis:

Variável dependente:

Motivação dos trabalhadores do setor público da administração local.

Variáveis independentes:

Fatores extrínsecos;

Fatores intrínsecos.

4.4 Unidade de Análise

A unidade de análise pode ser um indivíduo ou diversos, podendo ser também uma entidade. A investigação realizada no âmbito da presente Dissertação de Mestrado tem como unidade de análise a CIM do Alto Minho.

A Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima, também designada por CIM Alto Minho, foi constituída a 15 de Outubro de 2008, ao abrigo da Lei n.º 45/2008 de 27 de Agosto, que estabelece o regime jurídico do associativismo municipal, englobando os municípios que correspondem à NUT III do Minho-Lima - Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira.

Figura 4 - Municípios que correspondem à NUT III do Minho-Lima



Fonte: http://www.cim-altominho.pt/fotos/gca/mapa_site_1337695748.jpg

Tabela 8 – Distribuição de funcionários, abrangidos pelo SIADAP 3, por Município

Município	Nº de funcionários	Ano dos dados
Arcos de Valdevez	307	2015
Caminha	284	2014
Melgaço	273	2014
Monção	250	2015
Paredes de Coura	160	2014
Ponte da Barca	245	2015
Ponte de Lima	515	2015
Valença	285	2015
Viana do Castelo	857	2014
Vila Nova de Cerveira	212	2014
Total	3388	

Fonte: Portal das Autarquias. Elaboração própria

4.5 Amostra

A amostra é um subconjunto representativo do universo; é o conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões. O universo da população-alvo desta investigação decorrente do estudo de caso congregou todos os funcionários avaliados pelos SIADAP 3, dos 10 Municípios que integram a CIM do Alto Minho.

Tabela 9 – Representatividade por Autarquia

Município	Frequência absoluta	Frequência relativa
Arcos de Valdevez	29	9,6%
Caminha	1	0,3%
Melgaço	63	20,8%
Monção	25	8,3%
Paredes de Coura	19	6,3%
Ponte da Barca	37	12,2%
Ponte de Lima	49	16,2%
Valença	20	6,6%
Viana do Castelo	21	10,2%
Vila Nova de Cerveira	39	9,6%
Total	303	100%

Elaboração própria

Tendo sido utilizado o universo de municípios da CIM Alto Minho, foram obtidas 303 respostas (n=303). Contudo só foi obtida uma resposta referente à autarquia de Caminha, razão pela qual esta não será considerada na análise de resultados.

4.6 RECOLHA DE DADOS

Nesta investigação recorreremos à análise documental e ainda ao questionário como instrumento para recolha de dados foi usado o questionário por se entender ser a forma mais eficaz de chegar a um maior número de participantes, a forma de obter os resultados é rápida e, também, por ser um instrumento que garante o anonimato dos participantes não causando, por isso, qualquer tipo de constrangimento nos mesmos, até porque na maioria das autarquias estava a decorrer o período avaliativo.

Foi, pois, efetuada uma análise de perceções com base num questionário com uma escala de Likert. Conforme refere Quivy & Campenhoudt (1992, p. 188) o questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas concretas sobre uma determinada realidade, que podem envolver as suas opiniões, a sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, as suas expectativas, o seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.” Um questionário é segundo Fortin (1999, p. 249) “um instrumento de medida que traduz os objetivos de estudo com variáveis mensuráveis. Ajuda a organizar, a normalizar e a controlar os dados, de forma que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa”.

O questionário utilizado neste estudo foi constituído por três secções (anexo2). A primeira destinou-se à caracterização do público-alvo, pretendendo-se apurar o nível habilitacional, o género, a idade, tempo de serviço, vínculo contratual, categoria profissional, resultado da última avaliação e ainda a autarquia onde desempenhava funções.

Na segunda secção pretendeu-se saber quais os fatores que influenciam a motivação dos funcionários, nomeadamente se são predominantemente fatores extrínsecos ou intrínsecos e nesse sentido facultou-se um grupo de 14 opções das quais os participantes tinham, obrigatoriamente, de escolher 3. Nesta mesma secção foram ainda disponibilizadas mais 5 questões, relacionadas com fatores que contribuem para a motivação, todas elas de carácter obrigatório e onde era pedido que o participante manifestasse o seu grau de concordância (1 - totalmente, 2 - em desacordo, 3 - indeciso, 4 - de acordo e 5 - totalmente de acordo).

Na terceira e última secção solicita-se aos participantes a sua opinião acerca do SIADAP no que diz respeito à satisfação com o referido sistema e a influência que o mesmo tem exercido na sua motivação. Nesta secção foi usada igualmente uma escala de concordância.

As repostas eram todas de carácter obrigatório, não sendo por isso possível prosseguir no preenchimento do questionário se alguma pergunta ficasse por responder.

4.7 PROCEDIMENTOS

Antes de aplicar o questionário a título definitivo, que foi elaborado na plataforma *Google Drive*, foi implementado um pré-teste do mesmo junto de 20 indivíduos de diferentes categorias profissionais e diferentes níveis de escolaridade, no sentido de avaliar a sua clareza, entendimento e aceitabilidade.

Para qualquer instrumento de pesquisa utilizado no estudo há necessidade de um pré-teste ou teste piloto, procurando verificar se ele apresenta os elementos: fidedignidade – obter os mesmos resultados, independentemente de quem o aplica; validade – analisar se todos os dados recolhidos são necessários à pesquisa ou se nenhum dado importante tenha ficado de fora durante a coleta; operatividade – verificar se o vocabulário se apresenta acessível e se está claro o significado de cada questão (Marconi & Lakatos, 2003).

Do *feedback* obtido conclui-se que a questão referente ao vínculo laboral tinha de ser reformulada uma vez que as designações utilizadas não eram as atuais. Além disso, as menções qualitativas usadas no questionário foram alteradas de acordo com a correspondência abaixo por serem aquelas com as quais os trabalhadores estão mais familiarizados.

Tabela 10 – Correspondência das menções de avaliação

Questionário	SIADAP 3
Excelente	Desempenho excelente
Muito bom	Desempenho relevante
Bom	Desempenho adequado
Insuficiente	Desempenho inadequado

Elaboração própria

Depois de efetuadas as devidas alterações, a hiperligação para preenchimento foi enviada a todas autarquias da CIM Alto Minho acompanhado de requerimento a solicitar autorização para aplicação do mesmo junto de todos os funcionários abrangidos pelo subsistema SIADAP 3 (anexo 1).

A aplicação do questionário iniciou em 27 de abril e terminou em 02 de junho. Verificando-se que a dimensão da amostra era melhorável optou-se por fazer um contacto mais per-

sonalizado junto dos Presidentes de Câmara e Vice-Presidentes, no sentido de sensibilizar para a importância da participação no estudo.

Foi também sugerida, a distribuição do inquérito em suporte papel por se entender que seria uma forma de chegar a trabalhadores menos familiarizados com as novas tecnologias. Contudo algumas Autarquias não responderam ao pedido, e noutras o pedido foi recusado por entenderem que ao coincidir com o período avaliativo podia ser encarado pelos trabalhadores como uma forma de pressão.

Terminado o prazo de preenchimento, as respostas foram exportadas para *Microsoft® Excel* e *Predictive Analysis Software, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 20, para proceder á análise estatística dos resultados e confiabilidade dos mesmos.

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como referido no capítulo 4, excetuado o município de Caminha, a amostra totalizou 302 respondentes. Verificou-se que não houve erros de preenchimento, pelo que todas as respostas foram aceites. Tal deve-se à ferramenta de elaboração de questionários *Google Drive* e ao facto de todas as perguntas serem de resposta obrigatória, não sendo possível submeter o questionário sem antes o preencher integralmente. Face às percentagens de respostas pode dizer-se que a amostra tem representatividade para fins de investigação académica. Hayes (1998) definiu a confiabilidade como o grau em que o resultado medido reflete o resultado verdadeiro. Para medir a confiabilidade do questionário foi utilizado o coeficiente *alfa de Cronbach*.

Com base nos resultados obtidos com as ferramentas estatísticas usadas, e sendo que o valor menor do que 0,5 equivale a uma confiabilidade inaceitável e o valor de maior do que 0,9 equivale a uma confiabilidade excelente, verificou-se que o questionário usado neste estudo apresenta valores aceitáveis a excelentes.

Tabela 11 – Confiabilidade do questionário

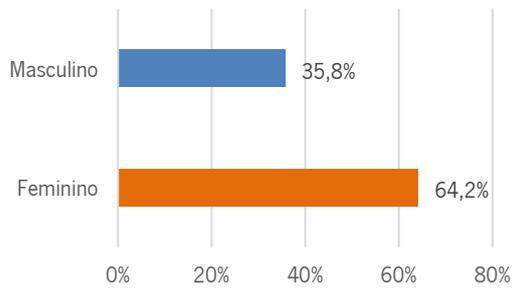
Secção/ subsecção	Nº de itens	Valor de alfa	Confiabilidade
II /2	5	0,72	Aceitável
III/1	7	0,93	Excelente
III/2	5	0,94	Excelente
GLOBAL	17	0,93	Excelente

Fonte: SPSS. Elaboração própria.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES DA CIM ALTO MINHO

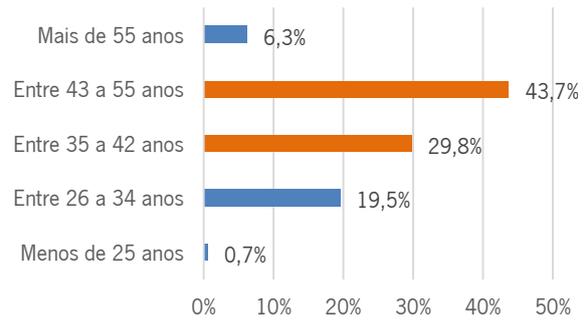
A secção I do questionário visava recolher dados sobre os respondentes da CIM em estudo. A informação recolhida revela que 64% dos respondentes são do sexo feminino, e a classe modal da faixa etária está compreendida entre 43 a 55 anos (43,7%) seguida da 35 a 42 anos (29,8%). Constata-se que 72,5% dos participantes têm 35 ou mais anos de idade, o que aponta para uma força de trabalho experiente.

Gráfico 1 - Género



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

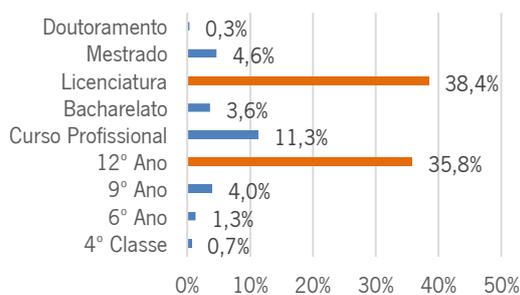
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

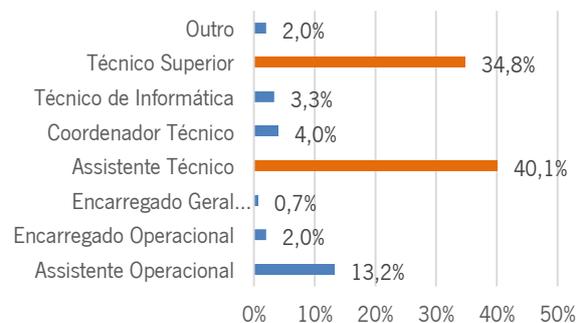
Outras características dos respondentes prendem-se com as habilitações literárias e a categoria profissional. Relativamente à primeira, os graus académicos com mais representatividade são a licenciatura (38,4%) e o 12.º ano (35,8%) e no que concerne à categoria profissional, constatou-se a predominância de assistente técnico (40,1%) seguida pela de técnico superior com 34,8%. Verifica-se que 43,3% dos respondentes têm habilitações ao nível do ensino superior, pelo que estamos perante trabalhadores bastante qualificados. Por essa razão se compreende a predominância das categorias profissionais de Assistente Técnico e Técnico Superior.

Gráfico 3 - Habilitações



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

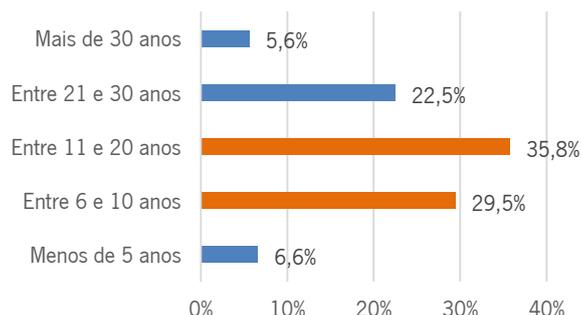
Gráfico 4 – Categoria profissional



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

Um último dado apurado sobre os trabalhadores das autarquias em estudo foi o tempo de serviço. Dos 302 participantes, 35,8% exerce funções na instituição entre 11 a 20 anos seguido do intervalo entre 6 e 10 anos com uma percentagem de 29,5. Constata-se que 72% dos inquiridos têm menos de 21 anos de serviço. De outro modo, 63,9% têm mais de 10 anos de serviço o que corrobora a afirmação de que se trata de uma força de trabalho com experiência.

Gráfico 5 – Anos de serviço



Fonte: Dados do questionário. Elaboração

5.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

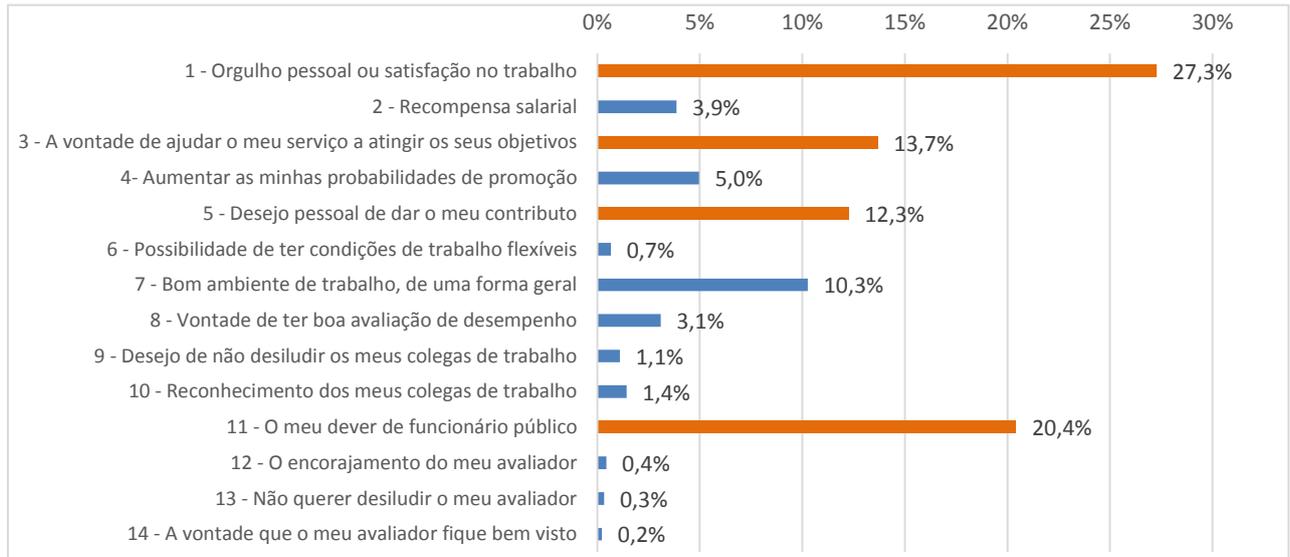
Feita a caracterização dos respondentes, importa agora analisar a informação recolhida nas secções II e III do questionário, de molde à prossecução dos objetivos de investigação. Pretende-se apurar quais os fatores motivacionais mais relevantes para os trabalhadores, o impacto das funções desempenhadas e do local de trabalho na motivação dos mesmos, bem como aferir a perceção que os respondentes têm do SIADAP 3 e o contributo que este constitui para o desenvolvimento profissional e para a motivação dos trabalhadores, e para a melhoria da Administração Pública.

Como referido anteriormente, a variável dependente é *a motivação dos trabalhadores do setor público da administração local* e os dados recolhidos têm em vista facultar os elementos necessários a analisar (aceitar ou rejeitar) as seguintes hipóteses de pesquisa: *1 – A avaliação do desempenho afeta os níveis motivacionais dos trabalhadores* e *2 – Os fatores intrínsecos e os extrínsecos impactam diferentemente na motivação dos trabalhadores*. Os primeiros dados a serem analisados concernem esta segunda hipótese.

5.2.1 FATORES QUE MOTIVAM A DESEMPENHAR BEM AS TAREFAS

A secção II integra uma pergunta que demanda ao respondente que, de entre os 14 fatores motivacionais elencados, eleja os três que considere como os mais relevantes para si. O gráfico a seguir indica os valores percentuais para cada um dos fatores motivacionais.

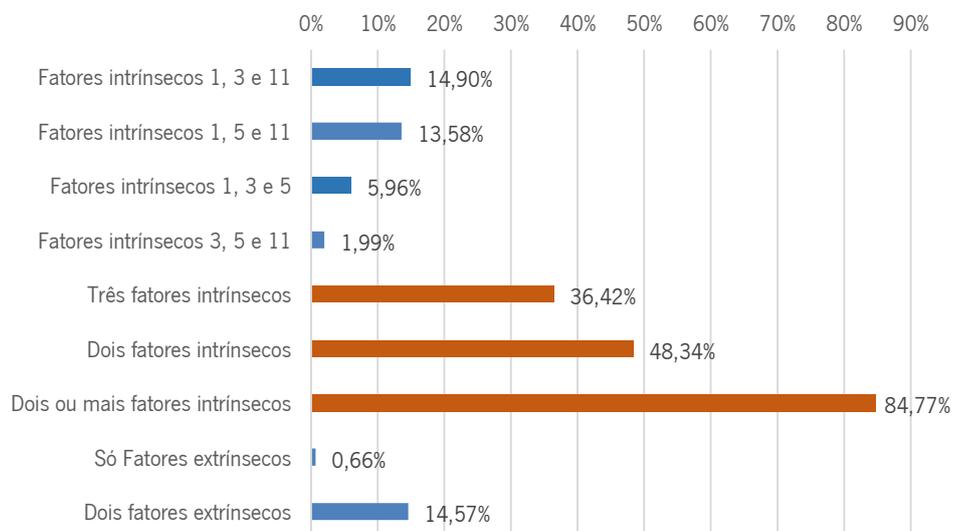
Gráfico 6 – Fatores motivacionais



Fonte: Dados do questionário. Elaboração

Os fatores motivacionais 1, 11 e 5 são intrínsecos, e o fator 3 pode considerar-se simultaneamente intrínseco e extrínseco. Estes são os que foram apontados mais recorrentemente, com um total de 73,7%. Tendo em conta que cada trabalhador havia de selecionar os três fatores que mais o motivam, dissecaram-se os dados por forma a obter percentagens por respondente. Esta operação permitiu constatar que 36,42% indicam exclusivamente como motivadores fatores intrínsecos, e que 84,77% apontam dois ou mais desses fatores. Estamos perante respondentes que denotam propensão para a motivação intrínseca.

Gráfico 7 – Fatores que motivam a desempenhar bem as tarefas.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração

O fator extrínseco com mais valoração foi o *Bom ambiente de trabalho, de uma forma geral*, e é do local de trabalho e das funções desempenhadas que trata a subsecção 2 da Secção II e que se irá analisar de seguida.

5.2.2 O LOCAL DE TRABALHO E AS FUNÇÕES DESEMPENHADAS

A subsecção 2 da secção II do questionário é composta por um conjunto de 5 afirmações. A tabela a seguir apresenta o grau de concordância, desvio padrão e moda de cada afirmação.

Tabela 12 – Recursos materiais, humanos e funções.

Questão	Freq. ¹	Mín. ²	Máx. ³	Méd. ⁴	Desv. ⁵	Moda ⁶
2.1. O seu local de trabalho reúne todas as condições para se sentir motivado(a).	302	1	5	3,31	1,15	4
2.2. As funções que desempenha no seu local de trabalho contribuem para aumentar a sua motivação.	302	1	5	3,72	0,97	4
2.3. O relacionamento com os seus colegas influencia a sua motivação para o trabalho.	302	1	5	3,99	0,93	4
2.4. O reconhecimento do seu trabalho por parte das chefias aumenta o seu nível de motivação.	302	1	5	3,74	1,17	4
2.5. Tarefas diversificadas são importantes para se sentir motivado(a).	302	1	5	4,02	0,85	4

Fonte: SPSS. Elaboração própria.

Da análise da tabela e, concretamente, do valor modal (que, na escala de Likert, corresponde a *De acordo*), constata-se que em todas as questões os inquiridos revelaram o seu grau de concordância. De acordo com a *Teoria dos Dois Fatores* de Herzberg, os parâmetros avaliados nesta subsecção, sejam os intrínsecos (as funções desempenhadas, as tarefas realizadas e o reconhecimento do seu trabalho), sejam os extrínsecos (as condições do local de trabalho e o relacionamento com os colegas de trabalho) concorrem para a motivação dos trabalhadores. Um escrutínio mais pormenorizado permite constatar que a diversidade de tarefas é o aspeto que mais contribui para a motivação dos respondentes, a par do relacionamento entre colegas no local de trabalho.

¹ Número de trabalhadores que responderam à questão.

² Grau mínimo de concordância encontrado para a questão.

³ Grau máximo de concordância encontrado para a questão.

⁴ Grau médio de concordância encontrado para a questão.

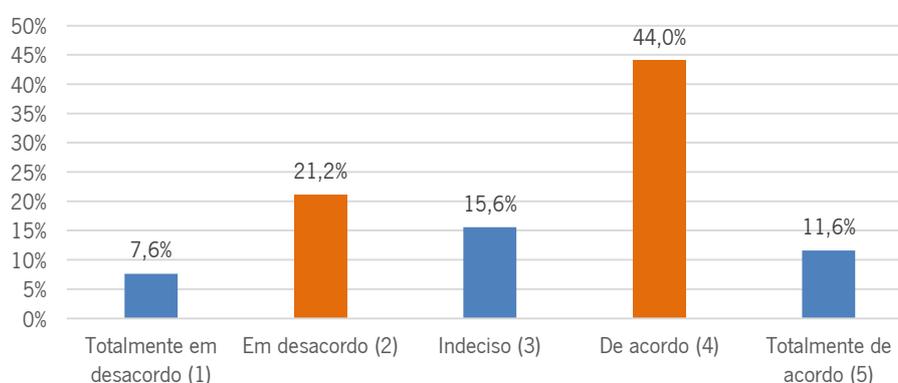
⁵ Desvio padrão encontrado para a questão.

⁶ Moda encontrada para a questão.

Com base nos resultados apresentados na tabela acima, proceder-se-á de seguida à análise individual de cada uma das questões que integram esta subsecção.

A questão 2.1. diz respeito à adequação dos recursos materiais do local de trabalho e o seu impacto na motivação. 44% dos inquiridos concordam que se sentem motivados pelas condições do local onde exercem funções, o que revela que as condições materiais existentes são de molde a motivar os trabalhadores. Porém, 21,2% discordam, o que implica que ainda se possam introduzir melhoramentos nesse âmbito.

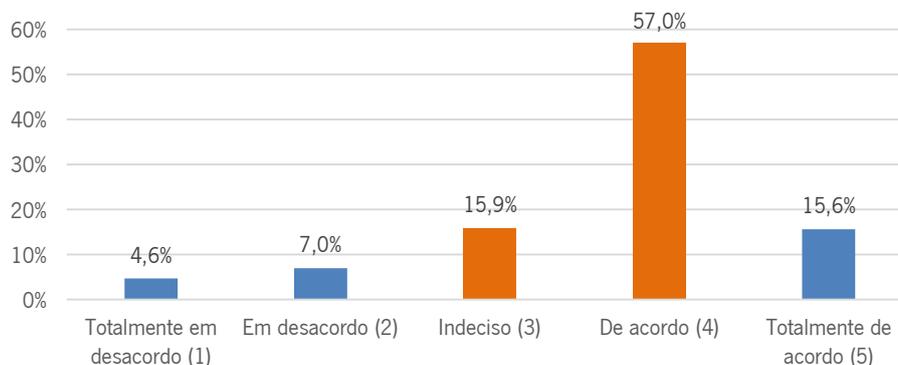
Gráfico 8 – O local de trabalho e a motivação.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

A questão 2.2. concerne às funções desempenhadas e o contributo destas para aumentar a motivação. É possível constatar que a maioria (57%) refere que as funções desempenhadas são um estímulo à sua motivação. Acresce ainda que 15,6% estão totalmente de acordo com essa afirmação, o que demonstra estarmos perante uma força de trabalho cujo conteúdo funcional engloba a realização de tarefas motivadoras.

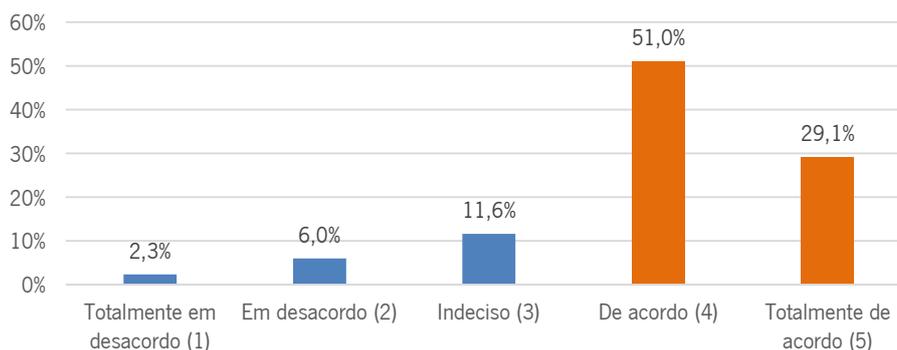
Gráfico 9 – Funções desempenhadas e a motivação.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

Com a asserção 2.3. pretendia-se determinar se o relacionamento entre os recursos humanos no local de trabalho constitui, também ele, um acrescento à motivação dos trabalhadores. A exemplo das funções desempenhadas, mas de forma mais expressiva ainda, os inquiridos apontam o relacionamento com os colegas como um fator que aporta motivação, porquanto 51% concordam e 29,1% concordam totalmente (80,1% no total).

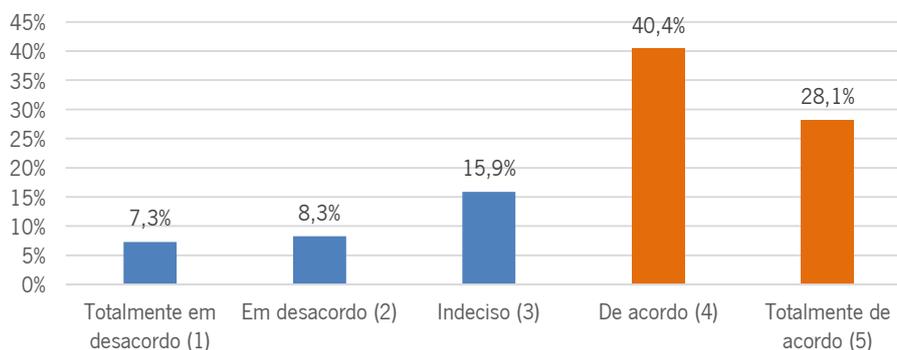
Gráfico 10 – Relacionamento interpessoal e motivação no local de trabalho.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

Com a afirmação 2.4. quis-se saber se o reconhecimento do trabalho por parte das chefias é instigador da vontade de desempenhar mais e melhor as tarefas. Os resultados apontam para um elevado grau de concordância com a referida afirmação: 40,4% concordam e 28,1% concordam totalmente.

Gráfico 11 – Reconhecimento do trabalho e os níveis de motivação.

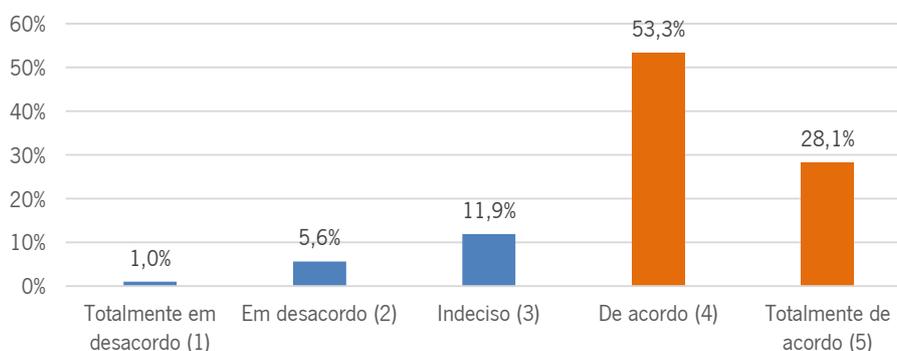


Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

Com a questão final, a 2.5. procurou-se complementar a informação recolhida com a questão 2.2. e determinar de que modo pode o conteúdo funcional exercer um impacto positivo nos níveis motivacionais dos trabalhadores. Os resultados apurados demonstram que os inquiri-

dos têm um melhor desempenho quando realizam tarefas diversificadas. Toda esta subsecção revela uma elevada concordância dos respondentes, pelo que estão aqui inventariadas as condições materiais, humanas e funcionais capazes de motivarem para um melhor desempenho.

Gráfico 12 – Diversificação de tarefas enquanto fator de motivação.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

5.2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ATRAVÉS DO SIADAP 3 – O SIADAP 3 E O AVALIADOR

A subsecção 1 da secção III integra sete asserções. A tabela a seguir apresenta o grau de concordância, desvio padrão e moda de cada asserção.

Tabela 13 – O SIADAP e o avaliador

Questão	Freq. ⁷	Mín. ⁸	Máx. ⁹	Méd. ¹⁰	Desv. ¹¹	Moda ¹²
1.1. O SIADAP motiva-me para desempenhar melhor as minhas funções.	302	1	5	2,15	1,04	2
1.2. Os critérios usados para avaliar o meu desempenho são justos.	302	1	5	2,38	1,13	2
1.3. De uma forma geral, estou satisfeito (a) com o (a) meu (minha) avaliador(a).	302	1	5	3,05	1,1	4
1.4. Senti algum crescimento pessoal após o processo de avaliação.	302	1	5	2,12	1,07	2
1.5. A avaliação de desempenho tem sido importante para estimular a sua motivação no trabalho.	302	1	5	2,1	1,09	1
1.6. A avaliação de desempenho premeia os melhores funcionários.	302	1	5	1,88	1,03	1
1.7. O SIADAP 3 é um sistema justo.	302	1	5	1,6	0,96	1

Fonte: SPSS. Elaboração própria.

⁷ Número de trabalhadores que responderam à questão.

⁸ Grau mínimo de concordância encontrado para a questão.

⁹ Grau máximo de concordância encontrado para a questão.

¹⁰ Grau médio de concordância encontrado para a questão.

¹¹ Desvio padrão encontrado para a questão.

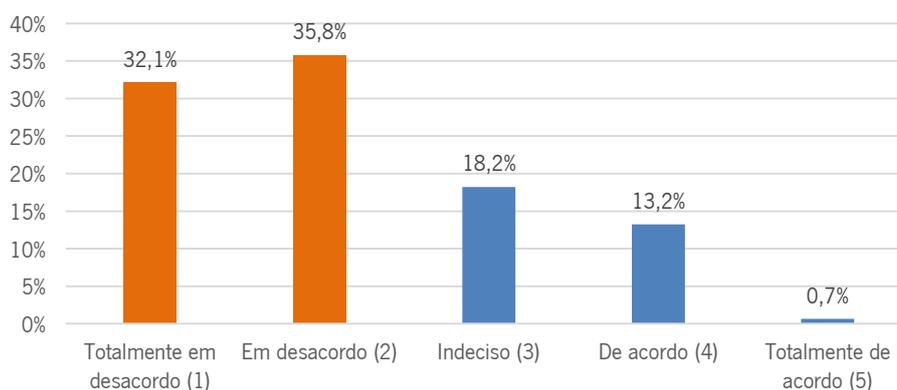
¹² Moda encontrada para a questão.

Atentos ao valor modal, os respondentes indicam uma discordância generalizada face ao SIADAP 3 e suas virtualidades, e à sua implementação. Saliem-se a justeza e a capacidade de premiar os melhores funcionários, que recolheram as médias mais baixas decrescentemente e, por isso mesmo, uma maior percentagem de *Totalmente em desacordo* (1, de acordo com a escala de Likert). Contudo, um outro dado se torna visível: a satisfação com o avaliador é o único parâmetro da subsecção cujo valor modal é *De acordo*, registando ainda a média mais elevada.

Com os dados obtidos nesta tabela, vai-se levar a cabo a análise individualizada de cada questão, relativas à percepção dos inquiridos face ao SIADAP 3, aos objetivos e ao avaliador.

No que diz respeito à questão 1.1., procurou-se saber se o SIADAP 3 contribui para um melhor desempenho profissional, sendo possível constatar que este sistema de avaliação de desempenho não constitui um aporte à motivação dos trabalhadores, visto que 35,8% estão em desacordo e 32,1% discordam totalmente.

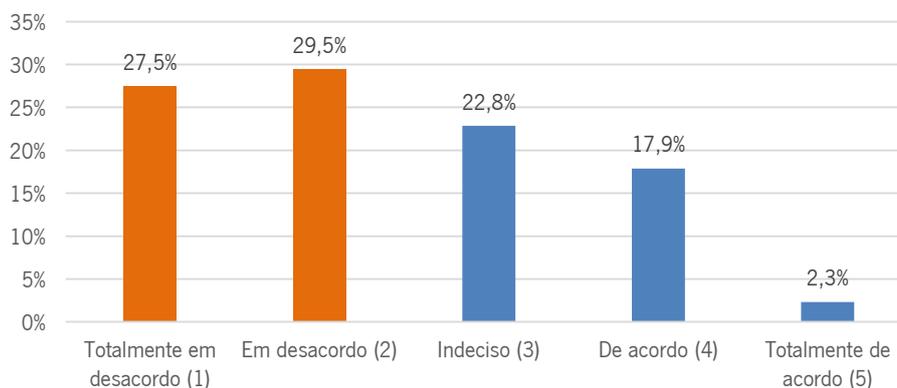
Gráfico 13 – Relação entre o SIADAP 3 e motivação.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

No âmbito da questão 1.2., pretendeu-se aferir junto dos respondentes se os critérios de avaliação eram tidos como justos. Os resultados apurados não demonstram que assim seja, já que 29,5% discordam e 27,5% discordam totalmente. É, no entanto, de assinalar o nível de indecisão e também que 17,9% concordam com a justeza dos critérios de avaliação.

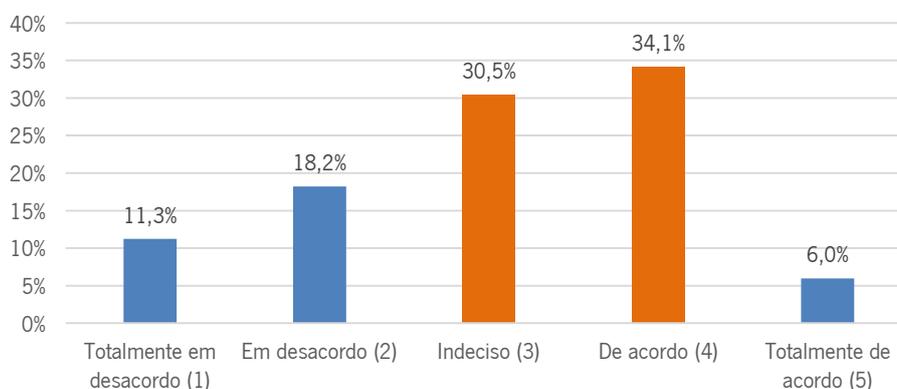
Gráfico 14 – A justeza dos critérios de avaliação.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

Com a questão 1.3., procurou-se aquilatar o grau de satisfação com o avaliador, constata-se que mais de 1/3 (34,1%) dos respondentes manifestou a sua satisfação para com o avaliador. Não obstante, é de salientar que 30,5% se mostram indecisos, o que vem a ser o mais elevado grau de indecisão em todo o estudo.

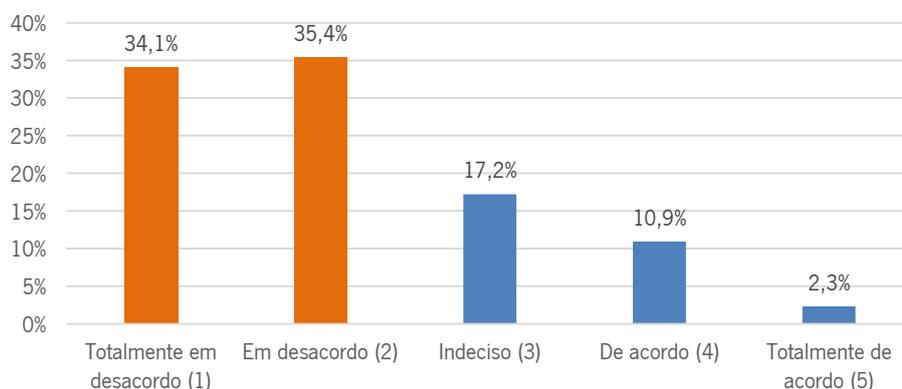
Gráfico 15 – Satisfação com o avaliador(a).



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

Quanto à questão 1.4., ela visava medir o impacto da avaliação no desenvolvimento profissional dos inquiridos. Os respondentes demonstram que a avaliação não tem constituído para si um elemento impulsionador do crescimento profissional, visto que 35,4% estão em desacordo e 34,1% estão totalmente em desacordo.

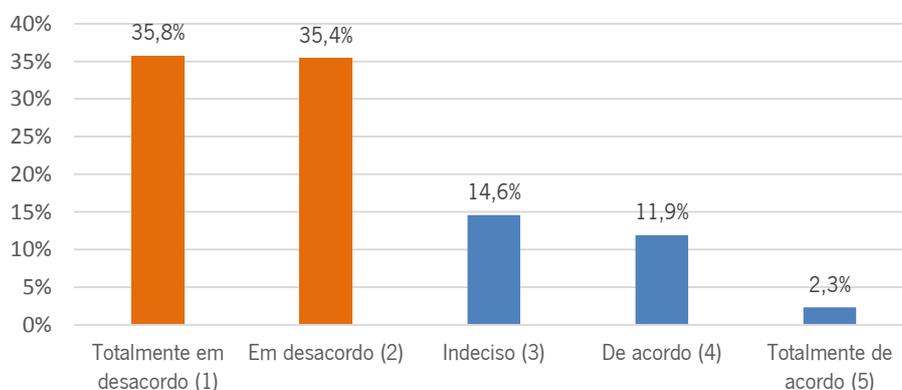
Gráfico 16 – A avaliação como fonte de crescimento profissional.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

Relativamente à questão 1.5., o intuito era verificar se a avaliação do desempenho tem sido um estímulo à motivação no trabalho. Os dados obtidos indicam que tal não tem sido o caso. Reflexo disso são os 35,8% totalmente em desacordo e os 35,4% em desacordo.

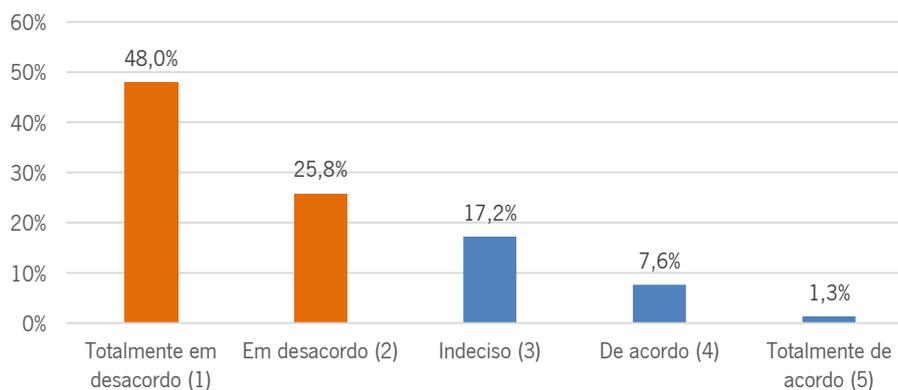
Gráfico 17 – A avaliação de desempenho como estímulo para a motivação no trabalho.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

Em referência á questão 1.6., a qual visava averiguar se a avaliação do desempenho premeia os melhores funcionários, verificou-se que trabalhadores não veem que assim seja porquanto quase metade (48%) discordam totalmente. A estes acrescem mais 25,8% que discordam, podendo-se dizer que a avaliação não é rigorosa.

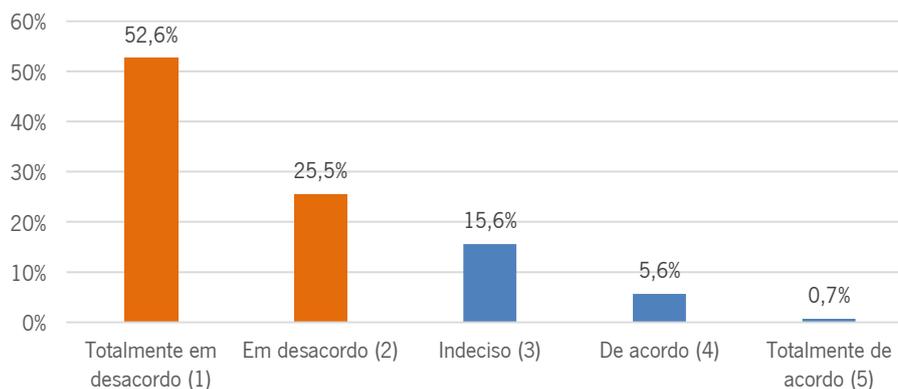
Gráfico 18 – A avaliação do desempenho e a valorização dos funcionários.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

A questão final, 1.7., era direcionada ao sistema de avaliação em si e se este era entendido como sendo justo. Os dados permitem afirmar que os trabalhadores percebem de forma diferente, sendo espelho disso os 52,6% totalmente em desacordo e os 25,5% em desacordo. Em toda esta subsecção, a justeza do sistema de avaliação é aquela que recolhe maior discordância da parte dos inquiridos.

Gráfico 19 – Justeza do sistema de avaliação SIADAP 3



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

5.2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ATRAVÉS DO SIADAP 3 – O CONTRIBUTO DO SIADAP 3

A subsecção 2 da secção III integra cinco asserções. A tabela a seguir apresenta o grau de concordância, desvio padrão e moda de cada asserção.

Tabela 14 – O contributo do SIADAP 3

Questão	Freq.¹³	Mín.¹⁴	Máx.¹⁵	Méd.¹⁶	Desv.¹⁷	Moda¹⁸
2.1.Melhorar o desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública.	302	1	5	2,19	1,03	2
2.2.Reconhecer o mérito dos funcionários.	302	1	5	2,02	1,03	1
2.3.Diferenciar níveis de desempenho.	302	1	5	2,28	1,13	1
2.4.Identificar necessidades de formação adequadas à melhoria do desempenho.	302	1	5	2,43	1,14	1
2.5.Dar oportunidade de progressão profissional.	302	1	5	2,04	1,13	1

Fonte: SPSS. Elaboração própria.

Esta subsecção dizia inteiramente respeito ao contributo do SIADAP 3 para a consecução de diferentes objetivos previstos Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Embora o valor modal da primeira asserção seja o mais elevado, a média desta é, ainda assim, semelhante às demais asserções. Assim, os inquiridos indicam a discordância de todos os parâmetros, não considerando que o SIADAP 3 dê contributos significativos para a melhoria da Administração Pública ou para o reconhecimento do mérito, diferenciação de níveis de desempenho, oportunidade de progressão profissional ou identificação de necessidades de formação adequadas à melhoria do desempenho.

Assente nos dados expostos na tabela acima, conduzir-se-á de seguida uma análise individualizada de cada uma das questões.

A questão 2.1. estava direcionada ao objeto do SIADAP, conforme previsto no n.º2 do artigo 1.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, em ordem a determinar se o SIADAP 3 tem contribuído para melhorar o desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública. Das respostas obtidas é possível concluir que os trabalhadores não reconhecem esse contributo, na medida em que 33,4% discordam e 30,5% discordam totalmente ou seja, 63,9% discordam. De salientar que, também aqui, a o número de indecisos é significativo (23,5%).

¹³ Número de trabalhadores que responderam à questão.

¹⁴ Grau mínimo de concordância encontrado para a questão.

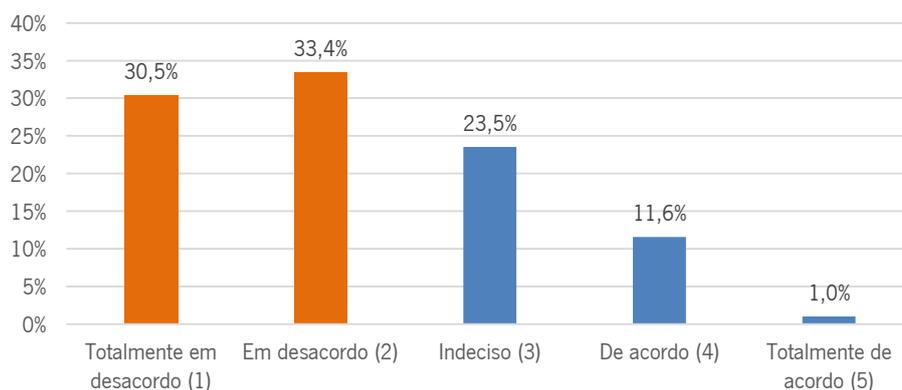
¹⁵ Grau máximo de concordância encontrado para a questão.

¹⁶ Grau médio de concordância encontrado para a questão.

¹⁷ Desvio padrão encontrado para a questão.

¹⁸ Moda encontrada para a questão.

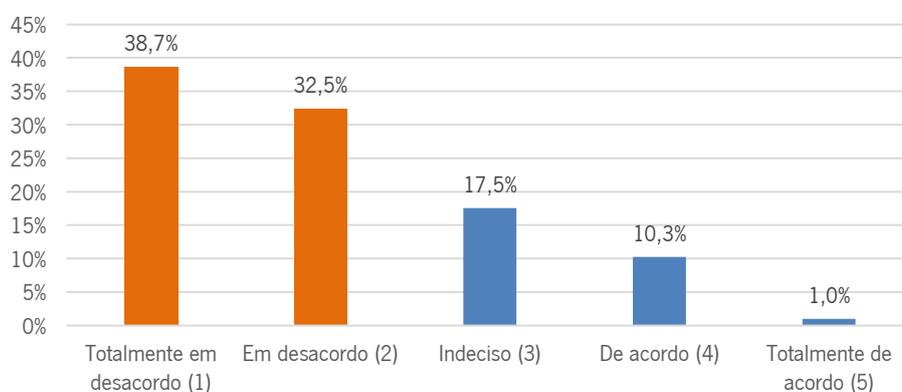
Gráfico 20 – O SIADAP 3 como contributo para melhoria da Administração Pública.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

No que há questão 2.2. diz respeito, procurou-se apurar se os trabalhadores reconheciam o SIADAP 3 como um instrumento capaz de identificar o mérito dos mesmos. Da leitura dos resultados obtidos é possível constatar que tal não acontece uma vez que 38,7% discordam totalmente dessa afirmação e 32,5% discordam.

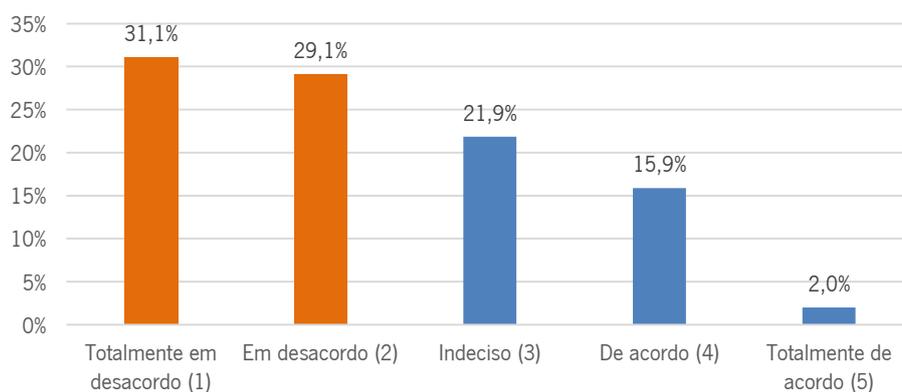
Gráfico 21 – O SIADAP 3 e o reconhecimento do mérito



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

A questão 2.3. estava, também ela, direcionada á supracitada Lei, que no n.º5 do artigo 37.º refere a diferenciação de desempenhos. De novo estamos perante a discordância dos inquiridos por via de 31,1% discordarem totalmente e 29,1% discordarem. De referir também que a percentagem de indecisos é novamente significativa (21,9%).

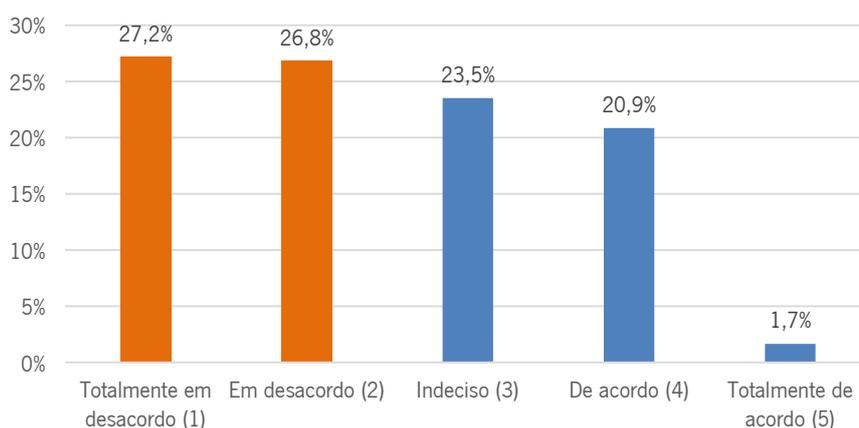
Gráfico 22 – O SIADAP 3 como diferenciador de desempenhos.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

A questão 2.4. respeitava ao contributo do SIADAP 3 para identificar necessidades de formação com vista á melhoria do desempenho, conforme estabelecido na alínea c) do artigo 6.º do referido diploma legal. Também aqui os inquiridos estão maioritariamente em desacordo, sendo que 27,2% estão totalmente em desacordo e 26,8% estão em desacordo. Porém, é nesta asserção que se regista uma maior percentagem de concordância (22,6% no total). Por fim, a par da questão 2.1., o número de indecisos é também ele significativo (23,5%).

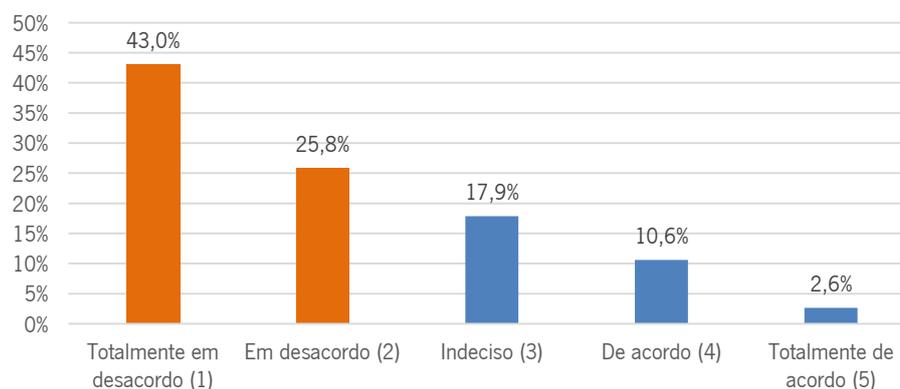
Gráfico 23 – O SIADAP 3 na identificação das necessidades de formação.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

A última questão, 2.5., dizia respeito ao contributo do SIADAP 3 para a progressão profissional. A exemplo de toda esta subsecção, os inquiridos discordam que este sistema de avaliação seja propiciador de progressão profissional porquanto 43% discordam totalmente e 25,8% discordam.

Gráfico 24 – O SIADAP 3 e a progressão profissional.



Fonte: Dados do questionário. Elaboração própria.

5.3 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo era compreender se a avaliação do desempenho influencia a motivação dos funcionários, porquanto, como foi dito atrás, a motivação dos trabalhadores tem sido uma presença recorrente na legislação sobre avaliação do desempenho. Para tal, estabeleceram-se as hipóteses *1 – O SIADAP 3 promove a motivação dos trabalhadores* e *2 – Os fatores intrínsecos e os extrínsecos impactam diferentemente na motivação dos trabalhadores*. Para testar as hipóteses, procedeu-se à aplicação de um questionário junto dos trabalhadores da CIM Alto Minho avaliados ao abrigo do subsistema SIADAP 3. Os resultados sugerem que estamos perante respondentes intrinsecamente motivados que discordam que a avaliação do desempenho constitua um incremento motivacional.

Os inquiridos indicaram principalmente como fatores motivadores os intrínsecos, como se infere da subsecção 1 da Secção I do questionário. Atenta a Teoria de Dois Fatores de Herzberg, procurou-se, também, obter dados sobre o ecossistema local de trabalho, constatando-se que este é um fator motivador.

Por outro lado, tendo em mente a primeira hipótese, os trabalhadores foram questionados sobre o SIADAP 3 em duas vertentes: uma, na perceção que estes têm do sistema de avaliação; outra, na perspetivação que os inquiridos fazem do contributo do SIADAP 3 para os objetivos previstos na lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Os respondentes mostraram desacordo tanto face ao contributo do SIADAP 3 para a sua motivação, como face aos contributos deste para a consecução dos objetivos que se propõe. Em toda a Secção III, exceção é de fazer ao

avaliador, visto que os respondentes se afirmaram satisfeitos com ele, e foi também em relação a ele que houve maior indecisão.

Os resultados obtidos apontam para que a avaliação do desempenho feita através do SI-ADAP 3 não está a contribuir para a motivação dos trabalhadores, ao contrário do estatuído na alínea *d*) do artigo 6.º da Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro (*Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida*), não confirmando assim a primeira hipótese. De outro modo, os resultados confirmam a hipótese dois, na medida em que os fatores intrínsecos têm maior impacto na motivação dos trabalhadores, e vêm de encontro ao conceito de *Public Service Motivation* (atributo teórico de funcionários públicos ou de organizações não governamentais que lhe inspira o desejo de servir o público), conceito formalizado em finais dos anos 1970 e início dos anos 1980 e cunhado por Perry e Wise em 1990. Correlacionando as duas hipóteses, os resultados parecem fazer sentido: estamos perante uma força de trabalho que realiza as tarefas por dever profissional, por satisfação no trabalho e por vontade de dar o seu contributo, mas que é avaliada por um sistema mais centrado nas recompensas extrínsecas, e, como tal, visto de forma discordante.

Neste ponto, os dados conferem com o já citado estudo de Oh, S. S. e Lewis, G. B. (2009) *Can Performance Appraisal Inspire Intrinsically Motivated Employees?*, tanto na predominância de fatores intrínsecos como motivadores, como na discordância de que o sistema de avaliação os motive a melhor desempenharem as suas tarefas.

Com esta investigação pretendeu-se, também, dar um contributo para que as autarquias da CIM Alto Minho melhor conheçam os seus trabalhadores e saibam como os motivar. De acordo com os resultados, estamos perante uma força de trabalho capaz de ser motivada para desempenhar com afinco as tarefas do seu conteúdo funcional, assim veja reconhecido o seu esforço, empenho e predisposição para cumprir os seus deveres de funcionário público. Se o sistema de avaliação em vigor não é o agente mobilizador para essa motivação, crê-se que caberá às autarquias facultar esses estímulos, de molde a obter ganhos de eficiência e produtividade.

Os resultados ora apresentados são limitados pelo facto de nalgumas autarquias a amostra ter sido inferior a dez por cento e por não se ter podido aplicar o questionário em papel que, pese embora a simplicidade da ferramenta *Google Drive*, poderia ter abrangido trabalhadores menos familiarizados com as novas tecnologias.

Será, portanto, uma hipótese de trabalho a considerar a condução de um estudo desta natureza nesta como noutras CIM, como uma taxa de amostragem superior e cuja recolha de dados não se circunscreva ao digital. De outro modo, a aplicação do subsistema SIADAP 3 é ainda incipiente, carecendo, porventura, de um melhor conhecimento por parte dos avaliados, pelo que a aplicação de um estudo longitudinal possa aportar novos e mais válidos resultados.

BIBLIOGRAFIA

- Abbagnano, N. (1990). **Nomes e Temas da Filosofia Contemporânea**. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Almeida, F. (1996). **Avaliação de Desempenho para Gestores**. Lisboa, McGraw-Hill.
- Almeida, L. A. S. (2013). **A Importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores**. Comunicação e Ciências Empresariais, n.º 8, 90-103.
- Aquino, C. (1980). **Administração de Recursos Humanos - Uma Introdução**. São Paulo, Atlas.
- Araújo, J. (2007). **Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática**. CONFERÊNCIA DA UNED, A Coruña, Espanha, 2007 – “Conferência da UNED”. [S.l. : s.n., 2007]. Consulta realizada na internet, em 10-10-2014, no sítio: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>
- Armstrong, M. (2006). **A Handbook on Human Resource Management Practice**. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2009). **Armstrong’s Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance. 4th edition**. London: Kogan Page Limited.
- Arnolds, C.A. & Boshoff, C. (2011). **Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory**. The International Journal of Human Resource Management, 13(4), 697-719.
- Atakpa, M. *et al.* (2013). **Review of Performance Appraisal and Objective Assessment of Subordinate Officers in Nigeria**. International Journal of Public Administration and Management Research, 2 (1), 39-47.
- Baumgarten, F. (1975). **Psicologia das Relações Humanas nas Empresas**. Lisboa: Edições Delfos.
- Bol, Jasmijn C. (2001). **The Determinants and Performance Effects of Managers’ Performance Evaluation Biases**. The Accounting review, 86(5), 1549-1575.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994), **Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à Teoria e aos Métodos**. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.
- Bilhim, J. (2006). **Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas**. Lisboa: Instituto Superior de Ciência Sociais e Políticas.
- Boice, D. F. & Kleiner B. H. (1997). **Designing effective performance appraisal systems**. Work Study, 46 (6), 197– 201.

- Cabral, M. M. (2011). **Sistemas de Avaliação de Desempenhos: o caso do SIADAP 3 na C.M.A.** Tese de Mestrado em Administração e Gestão Pública. Aveiro: Universidade de Aveiro – Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território.
- Caetano A.& Vala, J. (2002). **Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas.** Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). **Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas.** Lisboa, Editora RH.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). **Novo Humanator: Recursos humanos e suces-so empresarial** (2ª ed.). Mirandela, Publicações Dom Quixote.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2005). **Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação.** Lisboa: Edições Sílabo.
- Cleveland, J. N. *et al.* (1989). **Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates.** Journal of Applied Psychology, 74, 130-135.
- Chukwuba, K. & University, W.(s.d). **Performance Appraisal in the Workplace.** Journal of Management and Marketing Research, 1-6.
- Daniel, T. & Metcalf, G. (2005). **The Science of Motivation.** Society of Human Resource Management. 1-11.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). **A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation.** Psychological Bulletin, 125(6), 627–668.
- Durão, M. A. S. (2010). **A melhoria do desempenho de pessoas e organizações escolares: O papel do SIADAP.** Tese de Mestrado em Administração Pública – Vertente Administração Escolar. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Drucker, P. (1997). **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F Drucker sobre administração.** S. Paulo: Pioneira.
- EK K. & Mukur E. (2013). **Effect of Motivation on Employee Performance in Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya.** In: International Journal of Advances in Management and Economics, 2, 73-82.
- Gagné, M. & Deci, E. L.(2005). **Self - determination theory and work motivation.** Journal of Organizational Behavior, 26, 331 – 362.
- Gil, António Carlos(2008) **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas.
- Gois, P.H. & Pastro, I. I. (2011). **Relações interpessoais no ambiente de trabalho: um estudo de caso em instituições de ensino público na cidade de Francisco Beltrão – PR.** Revista CAP, 05, (5), 64-68.

Gomes, P. & Mendes, S. M. (2013). **Performance measurement and management in Portuguese law enforcement**. *Public Money & Management*, 31-38.

Grote, R.C., (2002). **The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers**. New York,: American Management Association.

Hood, C. & Peters, G. (2004). **The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox?**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282.

Jansirani, Dr.S. *et al.*(2013). **A Study on Performance Appraisal System at Wipro Infrastructure Engineering Pvt Ltd**. *Journal of Business and Management*, 9(3), 8-23.

Jefferson, A. L. (2010). **Performance appraisal applied to leadership**. *Educational Studies*, 36 (1), 111-114.

Lampreia, L. (1997). **Contributos para uma nova Cultura da Gestão Pública**. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

Lay, E. R. (2011). **Motivation: A Literature Review**. Pearson

Lemos, M. G. S. (1993). **A motivação no processo de ensino/aprendizagem, em situação de aula**. Dissertação de Doutoramento. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Lima, B. O. (1995). **La Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas**. Madrid: Editorial Complutense.

Lobo, F. (2003). **Clima Organizacional no Setor Público e Privado no Norte de Portugal**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Lopes, C. I. C. (2012). **Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local**. Tese de Mestrado (Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal.

Lundberg, C., *et al.* (2009). **Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism**. *Elsevier: Tourism Management*, 30, 890-899.

Lunenburg, F.C. (2011). **Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations**. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1),1-6.

Lunenburg, F. C. (2012). **Performance Appraisal: Methods and Rating Errors**. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14, (1), 1-9.

Likert, R. (1979). **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Livraria Pioneira.

Madureira, C. & Rodrigues, M. (2011). **A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa - Desafios e limitações do SIADAP**. Iº Encontro Internacional Trabalho, Organizações e Profissões – Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. (2003). **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas.

Marques, J. (1992). **Recursos Humanos - Técnicas de Gestão**. Lisboa: Texto Editora.

Martins, V.N. P. (2006). **Avaliação do valor educativo de um software de elaboração de partituras : um estudo de caso com o programa Finale no 1.º ciclo**. Tese de Mestrado (Mestrado em Educação, área de especialização em Tecnologia Educativa) Braga: Universidade do Minho.

Maslow, A. H. (1998). **Maslow on Management**. New York: John Wiley & Sons.

Marcovitch, J. (1979). **Eficiência e eficácia organizacional na instituição de pesquisa aplicada**. Revista de Administração Pública, 13, 69-79.

Maas, V. S. & Torres-Gonzalez, R. (2011). **Subjective Performance Evaluation and Gender Discrimination**. Journal of Business Ethics, 667-681.

McClelland, D. C. (1990). **Human Motivation**. Cambridge: Cambridge University Press.

McGREGOR, Douglas. **Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho**. In: VROOM, Victor (Org). Gestão de Pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, pp. 163-174.

Mendes, J. & Sarmiento, M. (2009). **Gestão do desempenho a partir das competências**. Lisboa: Lusitana. Economia & Empresca (9), 91-141.

Mitchell, T. R. (1982). **Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice**. Academy of Management Review, 7 (1), 80-88.

Murray, Edward J. (1964). **Motivation and Emotion**. Londres: Prentice-Hall, INC.

Myres, David G. (1986) **Introdução à Psicologia Geral**. New York: Worth Publishers, Inc.

Neves, A. (2002). **Gestão na Administração Pública**. Cascais: Editora Pregaminho.

Nuttin, J. (1985). **Theorie de la Motivation Humaine**. Paris: PUF.

Obisi, Chris (2011). **Employee Performance Appraisal and its Implication for Individual and Organizational Growth**. Australian Journal of Business and Management Research, 1(9), 92-97.

Oh, S. S. & Lewis, G., B. (2009). **Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees?** Review of Public Personnel Administration, 29 (2), 158-167.

Parrinha, I. & Barbosa E. (2011). **Um olhar sobre o sistema de avaliação de desempenho na Administração Pública, na cidade de Beja**. INA, 8º congresso nacional da Administração Pública.

Pérez-Ramos, J. (1990). **Motivação no Trabalho: abordagens teóricas**. São Paulo: Psicologia-USP, 1 (2), 127-140.

Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). **The Motivational Bases of Public Service**. Public Administration Review, 50, (3), 367-373.

Khan, M. F. U (2013). **Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation**. Journal of Business and Management, 8, 66-83.

Khanna, M. & Kumar Sharma, R. (2014). **Employees Performance Appraisal and its techniques: A Review**. Asian J. of Adv. Basic Sci., 51-58.

Quivy, R. & Campenhoudt, Luc Van (1992). **Manuel de recherché en sciences sociales**. Traduzido para português por Marques, João Minhoto, Mendes, M. A. & Carvalho, M.. Lisboa: Gradiva.

Rainey, H. G. (2009). **Understanding and Managing Public Organizations**, 4th ed., Jossey-Bass.

Reis, S. H. G. (2009). **Avaliação de desempenho e Motivação: O Impacto das Recompensas na Motivação e obtenção de Melhorias de Desempenho - O Caso da Transcor SV, S.A.** Tese de Mestrado em Gestão. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Rego, A. (2000). **Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida**. Análise Psicológica, 335-344.

Rocha, J.A. O. (1997). **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença.

Rocha J. A. O. (2001). **As Relações entre o Poder Político e os Funcionários**. Comunicação nos Colóquios sobre o Estatuto dos Funcionários Municipais. Lisboa: CEDREL.

Rocha, J. A. O. (2010). **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, M. A.V. (2007). **A Gestão Pública nos Governos Locais: uma era de mudança e modernização**. XII Congreso del CLAD. Santo Domingo.

Rodrigues, M. & Araújo, J. (2005). **A Nova Gestão Pública na Governação Local**. Acedido a 17 de Setembro de 2014, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4545>.

Roussel, P. (1996). **Rémuneration, motivation et satisfaction au travail**. Paris: Economica.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). **Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions**. Contemporary Educational Psychology 25, 54–67.

- Seitz, C. (2012). **The Employee appraisal Method Based on the Agreement on Objectives**. Slovak Republic :Slovak University of Agriculture,
- Silvestre, H. C. (2010). **Gestão Pública: Modelos de Prestação no Serviço Público**. Lisboa: Escolar Editora.
- Sousa, Maria *et al.* (2006) **Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas**. XXXX
- Toledo, F. (1989). **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas.
- Vieira, M. I. M. (2006). **Motivação Profissional e Expectativas de Liderança dos Docentes**. Tese de Mestrado em Gestão Pública. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Urdziková, J. & Kiss, J.(2009). **Motivation – A Way to retain key employees**. Research Papers, 6, 87-92.
- Vallerand, R. J. (2004). **Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport**. Canadá: Université du Québec à Montreal, 427-435.
- Vasset, F. *et al.* (2011). **The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal healthn services: a case study**. Human Resources for Health,1-12.
- Vroom, V. H. (1995). **Work and Motivation**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Weiner, B. (1992). **Human Motivation: metaphors, theories and research**. Newbury Park: Sage.
- Wiersma, U. J. (1992). **The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: a meta-analysis**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, ° 65, 101-114.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Lei n.º 10/2004, de 22 de março, Diário da República *n.º 69 – I Série - A*. Assembleia da República. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 31095/40, de 31 de dezembro, Assembleia da República. Lisboa.

Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro, *Diário da República n.º 235 – I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Decreto Regulamentar n.º 9/82, de 3 de março, *Diário da República n.º 51– I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de junho, *Diário da República n.º 126 – I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 184/89, de 1 de junho, Assembleia da República. Lisboa.

WEBSITES CONSULTADOS

<http://www.portalautarquico.pt/pt-PT/administracao-local/recursos-humanos/>

<http://www.cim-altominho.pt/>

<https://www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/Siadap.aspx>

ANEXOS

Exmo(a) Sr(a) Presidente da Câmara

REQUERIMENTO

Maria Filomena Teixeira Reis, estudante do Curso de Mestrado em Administração Pública da Universidade do Minho, Braga, vem por este meio pedir a colaboração de V. Ex.^a no seu projeto de investigação.

Tal projeto visa aquilatar o impacto da avaliação do desempenho na motivação dos funcionários da CIM Alto Minho avaliados pelo **SIADAP 3**. Trata-se de um trabalho de interesse científico e que irá também proporcionar informação útil à sua Autarquia.

Para que a investigação possa ser concluída com sucesso, é fundamental que os funcionários dessa Autarquia abrangidos pelo dito subsistema respondam a um inquérito que está disponível para preenchimento *on-line* e cuja hiperligação de acesso será remetida por correio eletrónico.

Vem, assim, a mestranda solicitar a V. Exa. que autorize o preenchimento do dito inquérito que estará disponível até 02 de junho de 2015.

O preenchimento do inquérito é anónimo, tem uma duração estimada de 10 minutos, e todas as respostas serão tratadas de forma confidencial.

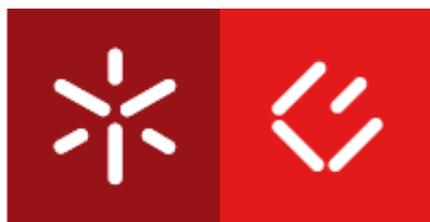
Agradecendo a atenção dispensada, encontra-se ao seu dispor para qualquer esclarecimento que considere pertinente e para posteriormente partilhar os resultados e as conclusões deste estudo.

Pede deferimento.

Melgaço, 23 de abril de 2015.

A mestranda

(Filomena Reis)



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Na qualidade de aluna de mestrado em Administração Pública da Universidade do Minho, estou a dar início à componente prática da minha dissertação de Mestrado, da qual faz parte um estudo de investigação cujo objetivo é verificar se a avaliação de desempenho e o subsistema SIADAP 3 interferem no nível de motivação dos funcionários.

O preenchimento deste questionário será um contributo fundamental para a concretização deste projeto, pelo que agradeço a sua participação.

Não há respostas certas ou erradas: pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal.

Este questionário é de natureza confidencial.

QUESTIONÁRIO

SECÇÃO I

CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS AVALIADOS

1- Qual o município onde desempenha funções?

Selecione a Autarquia para a qual trabalha.

Arcos de Valdevez	
Caminha	
Melgaço	
Monção	
Paredes de Coura	
Ponte da Barca	
Ponte de Lima	
Valença	
Viana do Castelo	
Vila Nova de Cerveira	

2- Género

Masculino

Feminino

3- Qual a sua faixa etária?

Diga-nos em que grupo se situa a sua idade.

Menos de 25 anos	
Entre 26 a 34 anos	
Entre 35 a 42 anos	
Entre 43 a 55 anos	
Mais 55 anos	

4- Qual o seu nível de escolaridade?

Diga-nos quais as suas habilitações literárias.

4º Classe	
6º Ano	
9º Ano	
12º Ano	
Curso Profissional	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

5- Qual a sua categoria profissional?

Diga-nos qual a sua categoria profissional

Técnico Superior	
Técnico de Informática	
Coordenador Técnico/ Chefe de Administração Escolar	
Assistente Técnico	
Encarregado Geral Operacional	
Encarregado Operacional	
Assistente Operacional	
Outra	

6- Qual o seu vínculo contratual?

Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	
Outro	

7- Tempo de serviço na Instituição

Há quantos trabalha nesta Câmara Municipal.

Menos de 5 anos	
Entre 6 a 10 anos	
Entre 11 a 20 anos	
Entre 21 a 30 anos	
Mais de 30 anos	

8- Qual a menção que lhe foi que lhe foi atribuída na última avaliação?

Que nota teve na última avaliação.

Excelente	
Muito Bom	
Bom	
Insuficiente	
Não Responde	
Não fui avaliado(a)	

SECÇÃO II

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

1. De entre as seguintes opções, selecione apenas os três fatores que mais o (a) motivam a desempenhar bem as suas tarefas.

1- Orgulho pessoal ou satisfação no trabalho	
2- Recompensa salarial	
3- A vontade de ajudar o meu serviço atingir os seus objetivos	
4- Aumentar as minhas probabilidades de promoção	
5- Desejo pessoal de dar um contributo	
6- Possibilidade de ter condições de trabalho flexíveis	
7- Bom ambiente de trabalho, de uma forma geral	
8- Vontade de ter boa avaliação de desempenho	
9- Desejo de não desiludir os meus colegas de trabalho	
10- Reconhecimento dos meus colegas de trabalho	
11- O meu dever enquanto funcionário público	
12- O encorajamento do meu avaliador	
13- O desejo de não desiludir o meu avaliador	
14- Vontade que o meu avaliador fique bem visto	

2- O seu local de trabalho e as suas funções.

Selecione a sua opção em cada uma das questões.

	Totalmente em desacordo	Em desacordo	Indeciso	De acordo	Totalmente de acordo
2.1. O seu local de trabalho reúne todas as condições para se sentir motivado(a).					
2.2. As funções que desempenha no seu local de trabalho contribuem para a aumentar a sua motivação.					
2.3. O relacionamento com os seus colegas influencia a sua motivação para o trabalho.					
2.4. O reconhecimento do seu trabalho por parte das chefias aumenta o seu nível de motivação.					
2.5. Tarefas diversificadas são importantes para se sentir motivado (a).					

SECÇÃO III

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ATRAVÉS DO SIADAP 3

1. O SIADAP 3 e o avaliador

	Totalmente em desacordo	Em desacordo	Indeciso	De acordo	Totalmente de acordo
1.1. O SIADAP 3 motiva-me para desempenhar melhor as minhas funções.					
1.2. Os critérios usados para avaliar o meu desempenho são justos.					
1.3. De uma forma geral, estou satisfeito (a) com o (a) meu (minha) avaliador(a).					
1.4. Senti algum crescimento profissional após o processo de avaliação.					
1.5. A avaliação de desempenho tem sido importante para estimular a minha motivação no trabalho.					

1.6.A avaliação de desempenho premeia os melhores funcionários.					
1.7.O SIADAP 3 é um sistema justo.					

2. Na sua opinião, em que medida é que o SIADAP 3 tem contribuído para:

Selecione a sua opção em cada uma das questões.

	Totalmente em desacordo	Em desacordo	Indeciso	De acordo	Totalmente de acordo
2.1. Melhorar o desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública.					
2.2.Reconhecer o mérito dos funcionários					
2.3.Diferenciar níveis de desempenho					
2.4.Identificar necessidades de formação adequadas à melhoria do desempenho					
2.5.Dar oportunidade de progressão profissional					

Muito obrigada pela sua participação!