

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Catarina Barroso Braga

***A avaliação de desempenho e a
motivação dos colaboradores dos
SASUM: Um olhar sobre o SIADAP***

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho realizado sob a Orientação da
Professora Doutora Regina Leite

Abril 2019

DECLARAÇÃO

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 3

Declaração a incluir na Tese de Doutoramento (ou equivalente) ou no trabalho de Mestrado

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

[Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. É a licença mais flexível de todas as licenças disponíveis. É recomendada para maximizar a disseminação e uso dos materiais licenciados.]

AGRADECIMENTOS

Hoje chega ao fim mais uma bela etapa da minha vida, uma etapa que irei para sempre recordar com muito carinho.

Quero agradecer à minha família toda a paciência, a esperança e o amor nestes últimos dois anos.

Quero agradecer de igual forma aos meus amigos, aos 3 seres que sempre estiveram presentes na minha vida.

Quero agradecer à Professora Regina Leite por toda a ajuda, por todos os conselhos e disponibilidade. Muito obrigada.

No fundo, acho que chegou a hora de voar e realizar os meus sonhos. Agradeço a todos os que passaram na minha vida nestes últimos dois anos, de alguma forma ensinaram-me algo e, por isso, um sincero obrigado.

Um obrigada a todos,

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 4

**Declaração a incluir na Tese de Doutoramento (ou equivalente) ou no trabalho de
Mestrado**

(Escolher uma das versões, consoante a língua de redação do trabalho)

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Data: _____, _____

Assinatura: _____

RESUMO

A avaliação de desempenho é considerada um fator relevante em qualquer organização, quer seja de natureza pública ou privada. Este processo tem como objetivo medir e comparar as avaliações de forma a melhorar o capital humano dentro de uma organização.

Para que as organizações obtenham resultados positivos, estas devem desenvolver um elevado grau de motivação nos seus colaboradores, de modo a que estes desenvolvam da melhor forma as suas funções e atinjam os seus objetivos de forma eficaz e eficiente.

A presente dissertação procura analisar a motivação e a perceção sobre a avaliação de desempenho de forma a verificar se a avaliação de desempenho está relacionada com a motivação em contexto organizacional. O estudo foi elaborado junto dos colaboradores dos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho regidos pelo SIADAP 3 – Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública. A amostra do estudo é composta por 123 funcionários, onde 23 foram excluídos por estarem incompletos ou sem informação.

De uma forma geral, os resultados mostram que os inquiridos conhecem os procedimentos do sistema de avaliação de desempenho aplicado, porém não consideram ser um processo justo nem verificam níveis elevados de motivação, ao contrário do que se pretendia (ou se podia esperar) com a aplicação do SIADAP 3.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, motivação, SIADAP.

ABSTRAT

The performance evaluation has been a relevant factor in any organization, whether public or private. This process aims to measure and compare assessments to better shape human capital within an organization.

In this way, and for organizations to achieve positive results, they must develop a motivation lift for their employees, so that they can perform their functions in the best way and achieve their goals effectively and efficiently.

The present dissertation tries to relate the motivation and the performance evaluation in order to verify if the performance evaluation influences the motivation of each employee. The study was carried out among the employees of the Social Action Services of the University of Minho, governed by SIADAP 3 - Subsystem for evaluating the performance of public administration workers. The study sample is 123 employees, and 23 questionnaires were excluded because they were incomplete or lack information.

In general, the respondents are familiar with the procedures of the performance evaluation system applied, but do not consider it to be a fair process nor present high levels of motivation, contrary to what is assumed (or expected) with the application of SIADAP 3.

Keywords: Performance evaluation, motivation, SIADAP

ÍNDICE GERAL

<i>Licença concedida aos utilizadores deste trabalho</i>	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRAT	vii
INTRODUÇÃO.....	15
1. Avaliação de Desempenho	18
1.1. Avaliação de Desempenho: conceito e objetivos	18
1.2. Métodos do Sistema de Avaliação de Desempenho	20
1.2.1. Avaliação pela chefia direta	22
1.2.2. Autoavaliação	22
1.2.3. Avaliação pelos colegas.....	23
1.2.4. Avaliação pelos subordinados	23
1.2.5. Avaliação de 360 graus.....	23
1.3. Quem avaliar?	23
1.4. Erros de percepção na avaliação de desempenho	25
1.5. SIADAP – Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho na Administração Pública	27
1.5.1. Definições, princípios e objetivos do SIADAP	28
1.5.2. Sistemas de Planeamento	29
1.5.3. O Ciclo de Gestão.....	30
1.5.4. Alterações do SIADAP com o Orçamento de Estado 2018	30
2. Motivação	32
2.1. Definição e relevância do tema.....	32
2.2. Teorias da Motivação.....	35
2.2.1. Teoria dos Dois Factores de Herzberg	37
2.2.2. Teoria Multifatorial de Porter e Lawler.....	38
2.2.3. Teoria da Equidade de J.Adams	39
2.2.4. Teoria da Fixação de Objetivos de Locke	39
3. Relação entre Avaliação de Desempenho e Motivação.....	40
4. ESTUDO EMPÍRICO	43
4.1. Metodologia de Investigação	43
4.1.1. Estudo quantitativo	43
4.1.2. Questões de investigação.....	44
4.1.3. Contexto de análise.....	45

4.1.4.	Procedimentos na recolha de dados.....	45
4.1.5.	Instrumento de recolha de dados	46
4.2.	Análise e discussão dos resultados	47
4.2.1.	Caracterização da amostra	49
4.2.2.	Análise e Discussão dos Resultados	51
4.2.2.1.	Fatores Motivacionais.....	52
4.2.2.2.	Aplicação do SIADAP na organização.....	53
4.2.2.3.	A relação entre o SIADAP e a Motivação	56
4.2.2.4.	Perceção sobre a motivação geral	58
4.3.	Conclusões	59
4.4.	Limitações do estudo e sugestões para investigação futura.....	60
5.	Referências Bibliográficas.....	61
6.	Anexos.....	69
6.2.	Subsistemas do SIADAP	69
6.2.1.	Subsistema de avaliação do desempenho dos serviços de Administração Pública – SIADAP 1	69
6.2.1.1.	Parâmetros de avaliação.....	69
6.2.1.2.	Modalidades da avaliação.....	70
6.1.2.	Subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes de Administração Pública – SIADAP 2.....	71
6.1.2.1.	Parâmetros de avaliação	71
6.1.2.2.	A monitorização intercalar	72
6.1.2.3.	Resultados da avaliação.....	72
6.1.3.	Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública – SIADAP 3	73
6.1.3.1.	Requisitos funcionais para a avaliação	73
6.1.3.2.	Parâmetros de avaliação.....	73
6.1.3.3.	Objetivos.....	73
6.1.3.4.	Avaliação dos resultados atingidos.....	74
6.1.3.5.	Avaliação de competências	74
6.1.3.6.	Avaliação final.....	74
6.1.3.7.	Efeitos da avaliação	75
6.1.3.8.	Intervenientes no processo de avaliação.....	76
6.1.3.9.	Fases do processo de avaliação	77
6.2.	Artigo 9º da Lei nº75/2014 de 12 de Setembro	80
6.3.	Questionário.....	82
6.4.	Gráficos.....	85
6.4.1.	Fatores Motivacionais	85

6.4.2.	Aplicação do SIADAP na organização	88
6.4.3.	A relação entre o SIADAP e a Motivação.....	94

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo.....	49
Gráfico 2 - Idade.....	49
Gráfico 3 - Habilitações Literárias	50
Gráfico 4 - Avaliação de desempenho.....	51
Gráfico 5 - As funções que realizo no meu local de trabalho motivam-me.	85
Gráfico 6 - Sinto-me desmotivado(a) na realização das tarefas que me são atribuídas.	85
Gráfico 7 - Sinto-me frustrado(a) por realizar sempre as mesmas tarefas.	86
Gráfico 8 - O local onde desempenho as minhas funções reúne os requisitos e condições necessárias para que o meu grau de motivação seja elevado.	86
Gráfico 10 - O reconhecimento por parte da minha chefia motiva-me.	87
Gráfico 9 - Tenho um bom relacionamento com os meus colegas, o que me faz sentir motivado(a).....	87
Gráfico 11 - A posição remuneratória em que me encontro contribui para a minha motivação Fonte própria.....	88
Gráfico 12 - Os meus objetivos foram fixados e acordados entre mim e o meu avaliador(a).....	88
Gráfico 13 - Os meus objetivos dentro da instituição foram fixados com clareza. Fonte própria.....	89
Gráfico 14 - Os meus objetivos e competências foram fixados de acordo com a função que desempenho.	89
Gráfico 15 - Tenho as competências necessárias para desempenhar a minha função. Fonte própria	90
Gráfico 16 - O meu desempenho é reconhecido pelo meu avaliador(a).	90
Gráfico 17 - O meu avaliador(a) transmite-me feedback do meu desempenho regularmente.	91
Gráfico 18 - Caso não concorde com a minha avaliação, tenho conhecimento dos prazos e meios previstos para recurso.....	91
Gráfico 19 - Tenho conhecimento da minha avaliação final após homologação pelo dirigente máximo.....	92
Gráfico 20 - A minha avaliação influencia as minhas atitudes e comportamentos.	92
Gráfico 21 - A minha avaliação é feita conforme eu atinja ou não os meus objetivos e competências.	93
Gráfico 22 - O processo de avaliação de desempenho ajuda-me a melhorar as minhas competências.	93
Gráfico 23 - O meu avaliador(a) propõe a frequência de ações de formação para que possa melhorar as competências.....	94
Gráfico 24 - A aplicação do SIADAP motiva-me para que desempenhe da melhor forma as minhas funções.....	94
Gráfico 25 - Reconheço desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho.	95
Gráfico 26 -A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de forma justa.....	95
Gráfico 27 - O meu avaliador(a) é justo na atribuição da minha avaliação.	95
Gráfico 28 - O SIADAP reconhece e premeia os meus esforços individuais.	95
Gráfico 29 - A avaliação de desempenho aumenta a minha motivação.....	95
Gráfico 30 - O SIADAP é um processo justo.....	95

Gráfico 31 - No desempenho das minhas funções nos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho, sinto-me... ..	95
---	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Erros de percepção	26
Quadro 2 - Resumo das Teorias do Conteúdo	36
Quadro 3 - Resumo das Teorias do Processo	37
Quadro 4 - As quatro variáveis da Teoria Multifatorial	39
Quadro 5 - Alfa de Cronbach 2	48
Quadro 6 - Fatores Motivacionais	53
Quadro 7 - Aplicação do SIADAP na organização	55
Quadro 8 - A relação entre o SIADAP e a Motivação	57
Quadro 9 - Percepção sobre a motivação geral	58
Quadro 10 - Efeitos da avaliação do SIADAP 3	75
Quadro 11 - Fases do Processo de Avaliação.....	77

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, com a evolução drástica verificada nas organizações e na sua gestão, estas encontram-se cada vez mais idênticas a nível tecnológico, sendo o capital humano o elemento diferenciador e decisivo para o sucesso organizacional Caetano (2008). Deste modo, a gestão do capital humano tem-se destacado dentro das organizações, sendo essencial que as pessoas que participam na organização se sintam cada vez mais como parte integrante da mesma, e, conseqüentemente, auxiliem a organização a atingir os objetivos estipulados.

Atualmente, estamos integrados numa era de desenvolvimento muito avançado, em que as tecnologias se desenvolvem à velocidade da luz, e conseqüentemente, encontram-se disponíveis para a maioria das organizações. Todos estes fatores são cruciais para que as empresas atinjam um elevado grau de produtividade e conquistem os objetivos a que se propuseram inicialmente. Juntamente a estas tecnologias avançadas, podemos associar a gestão do capital humano, e, neste domínio, a avaliação de desempenho dos seus colaboradores.

A avaliação de desempenho, nos dias de hoje, pode ser vista como um processo essencial para que as organizações atinjam os resultados pretendidos, visto que estimula os colaboradores a terem um elevado desempenho no desenvolvimento das suas funções (Caetano & Vala, 2000). Contudo, este processo pode encontrar algumas dificuldades, tal como defende Serrano (2010), ao sublinhar alguns erros e injustiças habituais nos sistemas de avaliação de desempenho.

No que concerne aos organismos públicos, um dos modelos que teve maior impacto na gestão do capital humano foi a implementação do modelo da Nova Gestão Pública. De acordo com Rodrigues (2007), o principal objetivo deste modelo era introduzir procedimentos de gestão privada, para que houvesse maior competitividade entre os diferentes fornecedores de bens e serviços públicos de forma a melhorar a experiência de serviço para o cidadão.

A implementação do novo modelo da Nova Gestão Pública abriu caminho a uma das maiores reformas da Administração Pública, o processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores designado por Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Este modelo visava estimular a implementação de objetivos, metas, indicadores de produtividade, expresso de forma quantitativa, idêntico ao que era desenvolvido no setor privado. De acordo com Sousa *et*

al. (2006), o facto dos critérios de avaliação serem quantificáveis é de elevada relevância visto que poderá eliminar a subjetividade existente nos objetivos estipulados. Este mesmo autor acrescenta ainda que, de forma a facilitar esta prática, os objetivos deverão ser previamente selecionados e adaptados conforme a função desenvolvida por cada colaborador.

Contudo, o ponto central do sistema de avaliação de desempenho não deve ser apenas o rigor com que é efetuado, mas também em possíveis melhorias futuras tendo em vista aumentar o desempenho coletivo e individual dentro da organização. A motivação emerge como um fator fundamental em qualquer processo de gestão das organizações, uma vez que as pessoas são o elemento indispensável para que esta atinja os resultados estipulados e os objetivos pretendidos (Kim, 2006; Teixeira, 1998).

A preocupação com a motivação dos colaboradores está presente no sistema de avaliação de desempenho na Administração Pública, especificamente na lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro, artigo nº 1, onde se pode ler:

“2 - O SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.”

A motivação é entendida como um elemento de elevada importância no que concerne ao desenvolvimento da organização. Num ambiente de constante competitividade, onde o sucesso é uma das componentes mais ambicionadas, a motivação profissional dos colaboradores passa por estes se sentirem realizados dentro da organização e desenvolverem as suas funções (Almeida, 2013).

Esta dissertação tem como objetivo principal analisar se o processo de avaliação de desempenho tem impacto na motivação dos trabalhadores(as).

De forma a atingir o objetivo geral desta investigação, são identificados os objetivos específicos da presente pesquisa:

- a) Verificar os fatores motivacionais mais valorizados por parte dos indivíduos;
- b) Analisar as perceções dos inquiridos sobre o SIADAP;
- c) Verificar se existe uma relação entre a avaliação de desempenho e a motivação.

A dissertação encontra-se dividida em 2 partes. Na primeira parte foi desenvolvido o enquadramento teórico do estudo, abordando-se a avaliação de desempenho, conceito, objetivos, principais métodos e riscos, os principais aspetos relacionados com o SIADAP 3, bem como a motivação e as principais teorias relacionadas com a avaliação de desempenho.

Na segunda parte, dedicada ao estudo empírico, é apresentada a metodologia utilizada, seguida da análise e discussão dos resultados. São ainda apresentadas as principais conclusões do estudo, as limitações e sugestões para investigação futura.

1. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho, sendo um sistema formal e sistemático de avaliação da atividade desenvolvida pelo colaborador, tornou-se um elemento fundamental da Gestão de Recursos Humanos desde o início do século XXI (Latham & Wexley, 1981).

Segundo Caetano (2008), a avaliação de desempenho, objeto centrado na componente humana de uma organização, realça a sua importância entre os vários sistemas de gestão de recursos humanos, sendo um indicador determinante sobre a produtividade do trabalho, quer diretamente, enquanto processo de controlo de desempenho, quer indiretamente, na sua relação com a seleção, formação, desenvolvimento de carreiras, promoção e remuneração.

1.1. Avaliação de Desempenho: conceito e objetivos

A Avaliação de Desempenho é uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos mais discutidas, mas também uma das mais importantes dentro das organizações (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2011).

São várias as definições encontradas na literatura, por exemplo: “a avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização” (Caetano & Vala, 2000, p. 360).

Segundo Cleveland (1989), são muitas as funcionalidades da avaliação de desempenho, contudo esta tem como função primordial medir e identificar o desempenho individual de cada indivíduo de forma a realizar comparações com os objetivos organizacionais estabelecidos, suportar decisões como distribuição de rendimentos e prémios, perceber os pontos de fracos de cada colaborador e estabelecer planos de correção. Assim, Khan (2013) refere que a avaliação de desempenho é entendida como uma relação entre o avaliador e o avaliado, onde o objetivo passa por identificar as fraquezas e os pontos fortes do avaliado, de forma a auxiliar na melhoria e no desenvolvimento do *know-how*.

De acordo com Sousa *et al.* (2006), a avaliação de desempenho permite medir o contributo individual de cada colaborador em prol da produtividade da organização, e verificar falhas de competências ou prognosticar a necessidade de desenvolvimento de competências em função de novas estratégias organizacionais.

Contudo, Gunaratne e Du Plessis (2007) defendem que a avaliação de desempenho é, na maior parte das vezes, vista como uma simples atribuição de classificações anuais aos colaboradores, desvalorizando a sua aptidão de desenvolvimento e incentivo aos objetivos estratégicos.

No que concerne aos objetivos da avaliação de desempenho, Sousa *et al.* (2006), já referidos anteriormente, sugerem que estes podem estar agrupados em quatro domínios, nomeadamente:

- a) Cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, onde se verifica que os objetivos individuais se encontram fundidos nas metas organizacionais;
- b) Otimizar a inovação e a adaptação à mudança organizacional;
- c) Superação dos desempenhos médios, de forma a potencializar a alteração de comportamentos;
- d) Melhoria da comunicação interna.

Os mesmos autores defendem ainda, a existência de duas formas de definir os critérios a serem avaliados, uma focada na descrição de funções (abordagem centrada no desempenho funcional) e outra em expectativas comportamentais pró-ativas (abordagem de gestão de desempenho por objetivos). Apesar de serem duas abordagens distintas, estas podem ser conciliadas num sistema de avaliação de desempenho. Relativamente à abordagem do desempenho funcional, esta apresenta um carácter menos quantificável, pelo que deverá objetivar de forma mais concreta o tipo de comportamento esperado em cada nível e para cada componente a avaliar da função. Por outro lado, a abordagem de gestão de desempenho por objetivos possui um carácter mais prático, no qual todos contribuem para um objetivo coletivo e comum à organização.

Em qualquer circunstância, os mesmos critérios de avaliação deverão ser quantificáveis e deverão ser previamente negociados os recursos para atingir os objetivos. Este ponto é de elevada relevância, uma vez que a quantificação dos objetivos tende a eliminar a subjetividade, isto é, qualquer desconfiança inerente a esta prática. De forma a simplificar e facilitar esta prática, os critérios deverão ser cuidadosamente selecionados e ajustados à atividade desenvolvida pelos colaboradores (Sousa *et al.*, 2006).

1.2. Métodos do Sistema de Avaliação de Desempenho

Após analisar genericamente os objetivos e as especificações da avaliação de desempenho, podemos concluir que se torna bastante difícil desenvolver um sistema de avaliação de desempenho sem que este seja alvo de críticas e que satisfaça todos os envolvidos.

O desempenho pode ser entendido de duas formas diferentes, nomeadamente, enquanto comportamentos (meios) e resultados (fins). No que diz respeito aos comportamentos, é a forma de agir/atuar de um colaborador aquando da realização da sua tarefa. No que concerne ao desempenho focalizado nos resultados, este decorre das atividades e funções elaborados num determinado período de tempo, isto é, o colaborador realiza diversas funções que são traduzidas em resultados e que contribuem para que a organização prossiga de forma competente a sua estratégia (Caetano, 2008).

De acordo com Machado *et al.* (2014), medir o desempenho dos colaboradores é medular para que a organização atinja os objetivos estabelecidos.

Assim, Caetano (2008) defende que a avaliação de desempenho é implementada nas organizações tendo em conta a concretização de objetivos administrativos e estratégicos. Relativamente aos objetivos administrativos, a sua principal função é proporcionar informação aos gestores para a tomada de decisão no que toca às promoções, progressões, recompensas, ou na identificação de dificuldades e conseqüentemente, o planeamento de formações. No que diz respeito aos objetivos estratégicos, estes permitem que a avaliação motive os trabalhadores para que estes atinjam os objetivos da organização bem como, os objetivos individuais, por intermédio do *feedback* que é proporcionado a estes.

Broadbent e Laughlin (2009) defendem que, para que exista um bom funcionamento da gestão de desempenho, deverão existir algumas práticas internas, nomeadamente, o planeamento do trabalho, os objetivos a alcançar, um controlo contínuo no desempenho, a potencialização das capacidades dos colaboradores, e, por último, a implementação de um *ranking* de desempenho e uma recompensa aos melhores posicionados. Estas ideias fundamentais irão permitir à organização uma análise mais aprofundada dos objetivos, um acompanhamento e motivação dos colaboradores, e, por fim, um *feedback* (Aguinis, 2009).

Assim sendo, a avaliação de desempenho é vista como um processo que visa a melhoria da performance dos colaboradores, assim como o aprimoramento da sustentabilidade económica e social da organização (Caetano, 2008).

Um dos fatores mais importantes para uma avaliação de desempenho competente centra-se no ajustamento que deverá existir entre os objetivos individuais de cada colaborador com os objetivos organizacionais da empresa, de forma a que estas duas ações se fundam equilibradamente numa só (Aguinis, 2009).

Deste modo, dentro da organização, o cerne da questão não deve ser somente o rigor com que a avaliação de desempenho é efetuada, deve também concentrar-se nas melhorias futuras que esta avaliação irá provocar no desempenho coletivo e individual. Para que os colaboradores construam uma carreira com base no êxito, é importante que existam na organização boas práticas de avaliação de desempenho para que estes consigam melhorar de forma contínua a sua performance (Budworth & Mann, 2011). O processo de avaliação de desempenho, poderá ser visto, assim, como uma vantagem competitiva se estiver ligado a práticas eficientes e se os colaboradores estiverem envolvidos em todo o processo de evolução da empresa (Gruman & Saks, 2011).

Segundo Caetano *et al.* (2000), apesar de habitualmente ser a chefia a realizar a avaliação de desempenho, devido à própria estrutura organizacional e por ser maioritariamente considerado o mais apto a desempenhar esta função, a avaliação pode ser levada a cabo por um vasto conjunto de pessoas, desde o próprio avaliado, até aos colegas e subordinados.

A escolha da fonte de avaliação depende diretamente dos objetivos organizacionais e dos resultados que se pretende obter, dependendo também dos custos associados, do tempo disponível e dos recursos necessários à sua execução (Sousa *et al.*, 2006). Por fim, o supervisor deve comprometer-se com o êxito do seu colaborador, e, deste modo, acompanhá-lo ao longo do ano, aconselhando na melhoria dos pontos fracos e na correção de falhas, para que este atinja os objetivos estabelecidos (Câmara *et al.*, 2016).

De acordo com Marras (2000), o objetivo principal para o desenvolvimento da avaliação de desempenho centrava-se na medição do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos colaboradores dentro da organização, podendo ver-se a avaliação de desempenho como um mecanismo de medição dos resultados de cada colaborador num período e numa área específica. Contudo, esta funcionalidade da avaliação de desempenho, com o avançar dos anos, tem vindo a sofrer algumas alterações, focando-se nas necessidades dos colaboradores como a

recompensa e a necessidade de acompanhar e aperfeiçoar os colaboradores dentro de uma organização.

Neste contexto, e após se ter verificado diversas alterações nos objetivos da avaliação de desempenho, os métodos aplicados também sofreram diversas alterações de forma a integrar o conceito de competência (Caetano, 2008).

De acordo com Caetano (2008), para que um sistema de avaliação de desempenho possa ser desenvolvido, este deve dar resposta a cinco questões, nomeadamente: Para quem avaliar? O que avaliar? Como avaliar? Quando avaliar? Quem avalia? No que diz respeito à última questão, existem várias fontes da avaliação de desempenho, tais como o gestor de recursos humanos, a chefia direta, os colegas, a auto-avaliação e a avaliação de 360° (Heneman, Wexley e Moore, 1987). Estes mesmos métodos serão pormenorizadamente analisados de seguida.

1.2.1. Avaliação pela chefia direta

Chiavenato (1998) refere que o chefe é o indivíduo que possui as melhores características para analisar o desempenho do avaliado. Ainda de acordo com este autor, a avaliação deverá ser realizada pela primeira chefia direta, sendo necessária a sua complementação com um órgão de recursos humanos, pois caso isto não se verifique, a avaliação poderá estar sujeita a erros de perceção, apresentando níveis muito reduzidos de fidelidade e de validade.

1.2.2. Autoavaliação

Relativamente à autoavaliação, o mesmo autor refere um vasto conjunto de vantagens, nomeadamente:

- Desenvolve um autoexame, analisando profundamente os seus pontos fortes e fracos;
- Tem em vista um fim construtivo, focando-se apenas sobre o futuro e os aspetos a serem melhorados;
- Existe pouca tendência para a análise da personalidade individual, visto que a avaliação foca-se apenas no desempenho relativamente aos objetivos organizacionais estipulados;
- Permite uma avaliação coerente, visto serem os próprios avaliados a analisar o seu desempenho perante a função exercida.

De acordo com Gomes (2008) este método tem um impacto muito positivo no desenvolvimento pessoal do colaborador, contribuindo para que este desenvolva um sentimento de pertença à organização.

1.2.3. Avaliação pelos colegas

Esta avaliação é realizada pelos colegas que exercem a sua função diretamente com o avaliado, isto é, na mesma área de trabalho e dispendo do mesmo nível hierárquico. Com a prática desta avaliação existem várias vantagens associadas, uma vez que são os colegas que mais se relacionam com os avaliados, são estes indivíduos que melhor podem caracterizar a interação do avaliado com os seus colegas, com a chefia e com os subordinados (Latham e Wesley, 1981, in Caetano, 1998).

1.2.4. Avaliação pelos subordinados

Este tipo de avaliação não é aplicável na maioria das organizações devido ao receio existente na gestão que esta forma de avaliação retire poder às chefias. Caetano (1998) refere ainda que existe a probabilidade dos subordinados alterarem os resultados das avaliações por medo de represálias.

1.2.5. Avaliação de 360 graus

Neste tipo de avaliação, o indivíduo é avaliado pelo grupo de pessoas que o rodeiam e com o qual tem uma relação direta dentro da organização, isto é, pelo próprio, pelos superiores, pelos colegas, subordinados, clientes e fornecedores. Este tipo de avaliação potencializa uma melhoria no desempenho do colaborador, uma vez que este recebe um feedback tendo em consideração diversas perspetivas (Sousa *et al.*, 2006).

De acordo com Atwater e Waldman (1998), a avaliação a 360 graus tem por base dois objetivos fundamentais: o primeiro centra-se na tomada de decisão sobre promoções, remunerações e possíveis alterações de função, e o segundo centra-se no desenvolvimento de competências de liderança.

1.3. Quem avaliar?

Existem vários métodos e abordagens de avaliação de desempenho, e a escolha de um método em específico depende do que a organização quer avaliar nos seus trabalhadores.

No que concerne aos métodos utilizados, estes podem ser divididos em quatro grupos, dependendo da abordagem utilizada, nomeadamente, abordagens centradas na

personalidade, abordagens centradas no comportamento, abordagens centradas na comparação com outros, e, abordagens centradas nos resultados (Gomes *et al.*, 2008).

De acordo com Caetano (2008), a abordagem centrada na personalidade pretende verificar, através da análise da personalidade do trabalhador, se este tem as características necessárias para desempenhar determinadas tarefas, podendo ser demasiado subjetiva por parte do avaliador.

Por outro lado, a abordagem centrada no comportamento, visa analisar os comportamentos desenvolvidos pelo trabalhador. Segundo Gomes *et al.* (2008), podem ser aplicados os seguintes métodos:

- Ensaio narrativo – consiste numa descrição desenvolvida pelo avaliador, sobre os pontos fortes e fracos do avaliado, as competências desenvolvidas e sugestões de melhoria.
- Escala gráfica ou de atributos – consiste na atribuição de um ponto na escala que corresponde ao desempenho do trabalhador, conforme a personalidade e os comportamentos deste, necessários para o desempenho de uma determinada função.
- *Checklist* comportamental – Neste método também se encontra associada uma escala de desempenho, contudo são apresentadas diversas frases com descrições relativas a função, e o avaliador tem que determinar a pontuação de cada uma delas.
- Incidentes críticos – Este processo tem por base a observação e o registo de acontecimentos positivos e negativos com o fim de, posteriormente, transmiti-los ao avaliado.
- Bars (*Behaviorally Anchored Rating Scale* – Trata-se de uma escala de avaliação, construída com base em comportamentos concretos capazes de avaliar um determinado comportamento.
- Comparações emparelhadas – Este método tem como objetivo comparar pares de trabalhadores e escolher aquele que tem melhor desempenho, considerando o desempenho global de cada um, e, por último,
- Distribuição forçada – Tem por base a comparação com outros, sendo que os trabalhadores estão agrupados em níveis de desempenho semelhantes.

Por outro lado, os métodos aplicados podem estar direcionados para os resultados da organização, e nesta categoria podemos encontrar os seguintes métodos: gestão por

objetivos (*MBO ou Management by objectives*) e *Balanced Scorecard*. A Gestão por objetivos visa desenvolver uma comparação entre os resultados fixados para cada trabalhador e os resultados alcançados efetivamente. Por outro lado, o *Balanced Scorecard* é um instrumento de medição de resultados, com base em indicadores já definidos e estabelecidos periodicamente, fazendo referência aos clientes, aos processos internos, desenvolvimento e parte financeira (Gomes *et al.*, 2008).

De acordo com Marras (2000) e Chiavenato (1999), por muito que os métodos anteriormente descritos sejam eficientes, encontram-se sempre críticas associadas à sua aplicação, entre elas, a vulnerabilidade da própria avaliação de desempenho, uma vez que o colaborador se rege pela avaliação de outro ser humano, sabendo que podem ter interferência os laços relacionais quer positivos quer negativos existentes dentro da organização, despertando sentimentos de injustiça e imparcialidade.

1.4. Erros de percepção na avaliação de desempenho

O papel desempenhado pelo avaliador é dos mais complexos e rigorosos, pois, se por um lado é necessário que este faça uma avaliação justa e equilibrada dos colaboradores que pertencem à sua equipa, também é importante que a avaliação seja realizada tendo por base elementos concretos e fiáveis, sendo fundamental que este ponha de lado as relações de amizade existentes. Muitas vezes observa-se, como resultado destes dois pontos referidos anteriormente, avaliações pouco rigorosas de forma a evitar a atribuição de classificações baixas que possam desmotivar os indivíduos (Câmara *et al.*, 2016).

De acordo com Sousa *et al.* (2006), a aplicação de um ou mais métodos tradicionais numa organização pode levar a “erros” de avaliação, e, deste modo, pôr em causa os objetivos organizacionais. Assim, é importante que os avaliadores tenham noção das distorções que podem fazer ao avaliar um indivíduo.

Serão discriminados no Quadro 1, alguns tipos de erros comuns desenvolvidos durante a avaliação de desempenho.

Quadro 1 - Erros de percepção

Efeito de Halo/Horn	• Tendência para amplificar, a todo o desempenho, a verificação de pontos positivos ou negativos desse desempenho.
Tendência Central	• Tendência em evitar a atribuição de notas baixas ou notas elevadas.
Efeito de Recenticidade	• Este erro foca-se em situações recentes que marcaram a vida profissional do colaborador, tendo um efeito desproporcional na avaliação.
Efeito constante (Complacência/Rigor excessivo)	• Dependendo do grau de tolerância dos avaliados, são estabelecidos padrões de avaliação mais baixos e padrões de avaliação difíceis de atingir.
Erro de “primeira impressão”	• Tendência à primeira impressão permanecer e sobrepor-se ao desempenho real do colaborador.
Erro de semelhança (projeção pessoal ou auto-identificação)	• O avaliador tende a realizar a avaliação à semelhança de si próprio.
Erro de fadiga/rotina	• Devido à fadiga ou rotina, poderão existir erros devido à falta de atenção quando o processo de avaliação de muitos colaboradores ao mesmo tempo.
Incompreensão do significado dos fatores	• Tendência a realizar uma apreciação errada das competências do colaborador devido à incompreensão ou distorção do sentido do fator.
Baixa motivação do avaliador	• O avaliador tem receio em atribuir uma classificações realista sobre um colaborador, pois sabe que da mesma dependem recompensas significativas.

Fonte: Camara *et al.* (2016)

Cheng *et al.* (2007) defendem que, de modo a evitar a ocorrência de erros na avaliação de desempenho, as empresas devem desenvolver uma metodologia com recurso a vários avaliadores, disponibilizando formações para que estes se tornem mais conscientes dos erros que podem ocorrer, e a forma como poderão evita-los.

De forma a entender quais os fatores que poderiam inflacionar os resultados das avaliações, Longenecker *et al.*(1987) realizaram um estudo com 60 gestores que evitaram um registo de desempenho fraco com os colaboradores. Por outro lado, este estudo sugere que, nas situações em que o colaborador registava um desempenho elevado, este obtinha uma avaliação baixa por parte do avaliador de forma a incentivar um desempenho elevado nas próximas avaliações.

Vários estudos presentes na literatura defendem que os objetivos interpessoais encontram-se diretamente relacionados com os objetivos dos avaliadores para manter ou melhorar as relações interpessoais entre eles e os avaliados, o que significa que os avaliadores inflacionam as avaliações de forma a manter um bom ambiente de trabalho (Mohrman & Lawler, 1983; Napier & Latham, 1986).

1.5. SIADAP – Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho na Administração Pública

O SIADAP é um processo de avaliação de desempenho que foi desenvolvido de forma a avaliar organismos e instituições do setor público, ao contrário dos sistemas de avaliação de desempenho anteriormente referenciados que são aplicados a entidades do setor privado.

De acordo com Schermerhorn *et al.* (1998), o SIADAP é um sistema complexo dividido em patamares administrativos, e deste modo, deve ser controlado por sistemas burocráticos formais, que possam orientar de uma forma formal os sistemas de qualidade, bem como os próprios trabalhadores.

Este sistema é controlado por critérios e objetivos estabelecidos tal como irei explicar nos pontos seguintes, pontos esses que constituem o SIADAP e a forma como este se relaciona com a Constituição Portuguesa. Contudo, apesar deste se apresentar como um sistema formal, que tem por base uma burocracia bastante complexa e direcionada para organizações de carácter público, é vulnerável à ocorrência de erros, pois todos os sistemas de avaliação de desempenho, seja qual for a natureza do setor, são passíveis de erros.

O SIADAP foi desenvolvido, de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º53/2004, de 21 de Abril, com o propósito de desenvolver na Administração Pública um sistema de avaliação de desempenho mais motivador e eficaz, onde os serviços públicos pudessem responder às necessidades dos cidadãos com o elevado grau de qualidade esperado. Deste modo, a Lei n.º10/2004 de 22 de Março pôs em vigor o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, SIADAP, revogando o Decreto Regulamentar n.º44-B/83, de 1 de Junho, regime que se encontrava em vigor já há muito tempo.

Este sistema foi desenvolvido com parâmetros bem definidos e especificados e que se diferencia da avaliação de desempenho aplicada nas entidades privadas pelo facto de existir de forma permanente uma distribuição forçada nas avaliações. Ou seja, existem quotas definidas a distribuir pelos trabalhadores que são, nomeadamente, relevante, adequada e inadequada, ao invés do sistema de avaliação em vigor anteriormente, que se evidenciava pelo erro de leniência, isto é, todos os trabalhadores do setor público tinham avaliações favorecidas.

Deste modo, com a aprovação da Lei n.º66-B/2012, de 28 de Dezembro entrou em vigor este novo sistema de avaliação de desempenho, revogando o anterior sistema implementado com o Decreto-Regulamentar n.º19-A/2004, de 14 de Maio. Contudo, novas alterações apareceram com a aprovação da Lei n.º66B/2012, de 31 de Dezembro, Orçamento de Estado para 2013, revogando a Lei n.º66-B/2007, onde são verificadas mudanças no que diz respeito à avaliação do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores, permitindo alinhar, de forma coesiva e lógica o desempenho dos serviços prestados na função pública com o desempenho de cada trabalhador.

Assim sendo, e ao contrário do sistema antigo, este sistema de avaliação de desempenho subentende que sejam distribuídas avaliações por quotas. Por exemplo, no grau de trabalhadores em geral e intermédios, estão estipulados 25% para avaliações de desempenho “Adequado” e, entre esta percentagem, apenas 5% é orientado para avaliações de desempenho “Relevante”.

Após a análise do modelo implementado em 2004, este foi alterado pela Lei n.º66-B/2007, de 28 de Dezembro, em consequência da falta de avaliação dos dirigentes de topo e das entidades públicas, conduzindo, assim, o antigo sistema implementado ao fracasso.

O presente sistema de avaliação de desempenho das entidades públicas, segmenta-se, atualmente, em três componentes:

- SIADAP 1 – regime de avaliação de serviços;
- SIADAP 2 – avaliação dos dirigentes;
- SIADAP 3 – avaliação dos trabalhadores.

1.5.1. Definições, princípios e objetivos do SIADAP

De acordo com a Lei n.º66-B/2012 (art.º 4, alíneas a), e) e h)), existem determinados conceitos que devem ser definidos para efeitos da aplicação do sistema, nomeadamente:

- Competências: conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador;
- Objetivos: previsão dos resultados que se pretendem alcançar ao longo do tempo, em regra quantificáveis;
- Trabalhadores: todos aqueles que desempenham funções na Administração Pública sem ocupar qualquer cargo dirigente ou equiparado, independentemente do

título jurídico da relação de trabalho, desde que a respetiva vinculação seja por prazo igual ou superior a 6 meses.

Como refere a Lei n.º66-B/2012, art.º 5º, o SIADAP rege-se pelos seguintes princípios:

- Coerência e integração;
- Responsabilização e desenvolvimento;
- Universalidade e flexibilidade;
- Transparência e imparcialidade;
- Eficácia e eficiência;
- Orientação para a qualidade dos serviços;
- Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objetivos;
- Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.

Os principais objetivos do SIADAP são, nomeadamente (Lei n.º.66-B/2012, art.º 6º):

- Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da Administração Pública;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações quer dos dirigentes quer dos trabalhadores;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo desempenho e resultados obtidos;
- Melhorar os processos, da prestação de informação e transparência da ação dos serviços;
- Apoiar o processo de decisão estratégica.

1.5.2. Sistemas de Planeamento

O SIADAP vincula-se com o sistema de planeamento de cada entidade, tornando-se um mecanismo de acompanhamento e avaliação dos objetivos estratégicos plurianuais estabelecido pelo órgão executivo, e dos objetivos anuais e planos de atividades, baseado em indicadores de medida a obter pelos serviços. Assim, esta articulação com o sistema de planeamento pressupõe a coordenação entre todos os serviços e aquele que

exerce atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação (Lei n.º66-B/2012, art.º 7.º, n.º 1).

1.5.3. O Ciclo de Gestão

O sistema de avaliação de desempenho não é um processo único dentro de uma organização, sendo necessário articular-se com outros processos de gestão, que no caso das autarquias, é designado de ciclo de gestão como é explicado de seguida.

De acordo com o artigo 8º da Lei n.º66-B/2012, o ciclo de gestão anual compreende as seguintes etapas, nomeadamente:

a) Fixação dos objetivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a missão, atribuições, objetivos estratégicos plurianuais, carta de missão, disponibilidades orçamentais;

b) Aprovação do orçamento e do mapa de pessoal com as eventuais alterações de pessoal;

c) Elaboração e aprovação do plano de atividades, com inclusão dos objetivos, atividades e indicadores de desempenho para cada serviço;

d) Monitorização e eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;

e) Elaboração do relatório de atividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, integrando no relatório o balanço social e o relatório de autoavaliação previsto a presente lei.

Os restantes temas abordados na Lei n.º66-B/2012 encontram-se no [Anexo 6.2](#) na presente dissertação.

1.5.4. Alterações do SIADAP com o Orçamento de Estado 2018

A Lei nº75/2014 de 12 de Setembro estabelece os mecanismos de reduções remuneratórias temporárias e os princípios que esta deve obedecer para a sua reversão.

Em [Anexo 6.2](#), encontra-se a listagem dos titulares dos cargos e os trabalhadores a quem se aplica este mecanismo.

De uma forma generalizada, o artigo 2º da Lei nº75/2014 de 12 de Setembro, explica a redução das remunerações totais ilíquidas mensais de valor superior a 1500€, nomeadamente:

a) 3,5 % sobre o valor total das remunerações superiores a (euro) 1 500 e inferiores a (euro) 2 000;

b) 3,5 % sobre o valor de (euro) 2 000 acrescido de 16 % sobre o valor da remuneração total que exceda os (euro) 2 000, perfazendo uma redução global que varia entre 3,5 % e 10 %, no caso das remunerações iguais ou superiores a (euro) 2 000 até (euro) 4 165;

c) 10 % sobre o valor total das remunerações superiores a (euro) 4 165.

Contudo, o artigo 19º do Orçamento de Estado de 2018 veio reverter este mecanismo, permitindo a partir do dia 1 de Janeiro de 2018, sem produção de efeitos em data anterior, valorizações e acréscimos remuneratórios resultantes dos seguintes atos:

a) Alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório, progressões e mudanças de nível ou escalão;

b) Promoções, nomeações ou graduações em categoria ou posto superior aos detidos, incluindo nos casos em que dependam da abertura de procedimentos concursais para categorias superiores de carreiras pluricategoriais, gerais ou especiais, ou no caso das carreiras não revistas e subsistentes, incluindo carreiras e corpos especiais, para as respetivas categorias de acesso.

Assim sendo, é determinado a forma de pagamento dos acréscimos remuneratórios a que o trabalhador tenha direito, nomeadamente:

a) Em 2018, 25% a 1 de Janeiro e 50% a 1 de Setembro;

b) Em 2019, 75% a 1 de Maio e 100% a 1 de Dezembro.

2. Motivação

2.1. Definição e relevância do tema

A motivação é uma área muito explorada, sobretudo por investigadores que estão interessados em compreender a conduta humana na envolvente profissional. De acordo com Ferreira, Neves e Caetano (2001), compreender o comportamento dos colaboradores trata-se de uma necessidade acrescida quando se verifica que este comportamento se encontra diretamente relacionado com o desempenho individual e a produtividade organizacional.

Visto que as organizações devem ser espaços de interações sociais permanentes que conferem a sua personalidade e a sua cultura organizacional, Machado *et al.* (2014) defendem que as organizações são construídas por pessoas e para pessoas, sendo que a Gestão de Recursos Humanos deve considerar a participação e a positividade como fatores determinantes na valorização do seu capital humano. A motivação é fulcral em qualquer processo dentro da organização, uma vez que as pessoas são o elemento indispensável para que esta atinja os seus objetivos e alcance os resultados previstos (Almeida, 2013).

Assim, de forma a potencializar um clima de trabalho positivo, deve-se desenvolver uma avaliação sobre as perceções que diferentes grupos de interesses expõem, as suas experiências e valores acumulados, e, também, sobre o grau motivacional dos colaboradores em relação ao seu envolvimento na organização (Machado *et al.*, 2014). De acordo com Villafañe (1998), para que os colaboradores se envolvam internamente com a organização é necessário que exista uma interseção dos valores desenvolvidos individualmente com os valores e a cultura desenvolvida na organização. De um modo mais complexo, Newstrom (2008) refere que a motivação no trabalho é desenvolvida através de uma complexa combinação de necessidades e forças psicológicas no íntimo do indivíduo.

Contudo, como referido em Carvalho *et al.* (2011), é muito complexo chegar a uma definição consensual de motivação, primeiramente porque deduzimos motivação ou processos motivacionais a partir daquilo que observamos, contudo esta pode não ser diretamente observável e daí resultarem definições diferentes e que divergem entre os investigadores. Por outro lado, continuam os autores, a motivação tem sido tema de elevada relevância em diferentes orientações, o que provoca diferentes visões da

natureza humana. Outra razão encontra-se no facto da palavra motivação ser um termo de uso frequente no quotidiano de todos nós. Estes três fatores tornam o termo motivação bastante ambíguo (Carvalho et al, 2011).

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, que significava mover, definida como um sentimento que reproduz um determinado comportamento, isto é, desenvolve no indivíduo uma vontade que o leva a atuar em função de algo (Chiavenato, 1982; Maximiniano, 2004).

Tendo a palavra motivação diversos sentidos consoante o contexto em que esta é aplicada, é necessário direcionarmos a sua aplicação no âmbito que vamos estudar, isto é, em contexto laboral.

De acordo com Rocha (2007), existem inúmeras questões à qual a definição de motivação deveria dar resposta, nomeadamente: O que induz os indivíduos a agir de determinada forma? Quais os fatores que motivam os indivíduos? Por que razão diferentes indivíduos reagem de forma distinta em situações semelhantes?

Nos dias de hoje, são muitas as definições existentes para a palavra motivação, contudo, de acordo com Tella *et al.* (2007, p. 2), todas elas incluem palavras como “vontade”, “querer”, “desejos”, “finalidade”, “objetivos”, “necessidades” e “incentivos”.

Mann (2006) refere que a dificuldade encontra-se na capacidade em identificar as necessidades individuais de cada colaborador e na possibilidade em satisfazê-las, uma vez que a motivação está diretamente relacionada com as causas ou razões do comportamento humano e estas alteram-se devido às necessidades individuais (D. Kim, 2006).

Mondy, Sharplin e Premeaux (referidos por Teixeira, 1998), referem que a motivação pode ser definida como o desejo de um indivíduo desenvolver esforços para que consiga atingir os objetivos estabelecidos pela organização. Ferreira *et al.* (2001) acrescentam que esses mesmos esforços devem também conduzir a uma satisfação de necessidades individuais.

Armstrong (2009) defende que a motivação é um rendimento de um determinado valor por intermédio dos colaboradores, isto é, é necessário otimizar processos de motivação e desenvolver um ambiente favorável para que os colaboradores atinjam os objetivos propostos pela entidade.

De forma a culminar esta ideia, Fonseca (2009) e Latham *et al.* (2005) referem que a motivação pode ser uma característica inerente ao próprio indivíduo,

independentemente do ambiente em que este esteja inserido, mas também pode estar presente nos atributos do meio onde o indivíduo realiza o trabalho.

Assim, é importante compreender a motivação humana pois é um fator crucial para o alcance dos objetivos individuais e da organização. Quando um colaborador se desafia a atingir um determinado objetivo, este pode não estar necessariamente motivado para o atingir, pois, muitas vezes o comportamento é desenvolvido de forma a evitar uma punição ou obter uma recompensa.

De acordo com), este género de motivação desenvolve-se devido a sentimentos positivos internos relacionados com a satisfação de desempenhar bem a sua função. Posto isto, os colaboradores podem ser motivados de forma intrínseca, extrínseca ou ambas, dependendo das características individuais, da natureza do trabalho e da estrutura e cultura da organização (Daniel *et al.*, 2005).

Considerando que a natureza humana se apoia num conjunto de necessidades, tendências e ideias que contribuem para o desenvolvimento de diferentes comportamentos levando a diferentes ações, podemos deduzir que a motivação é resultado das forças de interação num ambiente organizacional e das características individuais de cada colaborador (Wargborn, 2008).

De acordo com Saleem *et al.* (2010), podemos então concluir que este trata-se de um processo psicológico derivado da interação permanente do indivíduo com o ambiente organizacional, que afeta as escolhas individuais e incentiva o comportamento, provocando uma maior eficácia e um compromisso mais profundo com o seu trabalho.

Segundo Netke (2013), o conceito de motivação aparece ainda dividido em intrínseco e extrínseco. A motivação intrínseca encontra-se relacionada com a própria satisfação e não com o propósito de receber uma determinada recompensa ou prémio, isto é, espelha a tendência natural para aprender. Ainda sobre a motivação intrínseca, Gagné & Deci (2005) referem que os colaboradores intrinsecamente motivadores desenvolvem maiores esforços de forma a alcançar os objetivos organizacionais. Deste modo, elevado grau de motivação intrínseca desenvolve nos colaboradores sentimentos positivos, melhora as relações pessoais, promove a criatividade, o trabalho inteligente e o aumento da produtividade (Pullins, 2001). Por outro lado, a motivação extrínseca reflete a realização de uma determinada atividade com o propósito de alcançar uma determinada recompensa (Ryan & Deci, 2000).

O funcionário é extrinsecamente motivado quando este realiza uma atividade em função de uma consequência externa, tal como um prémio (Ryan & Deci, 2000). Os autores Khan, Durrani, Tauni, e Aslam (2015) referem ainda que as recompensas intrínsecas e extrínsecas influenciam o sentimento de motivação dos funcionários, visto estarem relacionados com o grau de satisfação e de empenhamento na organização.

Por fim, podemos acrescentar que a motivação é um processo desenvolvido com o objetivo de, a longo prazo, conquistar determinados benefícios para a organização, isto porque, apesar dos procedimentos serem realizados no agora, os resultados irão surgir no futuro (Bernand, Mills, Swenson, & Walsh, 2005).

Contudo, o cerne da questão está em avaliar o nível de compatibilidade entre os objetivos organizacionais e os individuais, garantindo, deste modo, um elevado grau de motivação. Deste modo, é importante analisar as principais teorias da motivação de forma a compreender a motivação em contexto organizacional ou no trabalho.

2.2. Teorias da Motivação

Atualmente, são muitas as teorias desenvolvidas sobre os fatores que influenciam o comportamento do ser humano dentro de uma organização (Guga, 2012), inclusive a motivação profissional (Ryan, 2011).

O ser humano é identificado como um animal social, que desperta em si uma necessidade natural para viver em sociedade. Contudo, apesar de esta premissa se aplicar, de uma forma geral, a todos os indivíduos, existem diversas variáveis que interferem com a forma como o indivíduo se relaciona na sociedade. Por consequência, são estas diferenças que desenvolvem no ser humano a sua própria personalidade, as suas aptidões, os seus valores e os seus estímulos, sendo assim, possível de observar diferentes comportamentos na sociedade (Chiavenato, 1998).

Assim, ao referenciar que um indivíduo desenvolve um determinado comportamento com vista a alcançar um objetivo, podemos acrescentar que o faz por um motivo, para atingir um fim. De acordo com Fachada (2003), motivo é o que desenvolve numa pessoa vontade de realizar uma atividade, sendo um fator decisivo e estimulante para que o indivíduo produza um comportamento específico.

As teorias da motivação podem ser agrupadas em dois conjuntos, nomeadamente, as Teorias de Conteúdo e as Teorias do Processo, sintetizadas nos Quadros 2 e 3. As

Teorias do Conteúdo defendem que os indivíduos têm objetivos ou necessidades individuais que desenvolvem determinadas ações, definindo, deste modo, o que as motiva. Por outro lado, as Teorias do Processo, são desenvolvidas com o intuito de entender como e porquê que os indivíduos são motivados (Campbell & Pritchard, 1976).

Quadro 2 - Resumo das Teorias do Conteúdo

Teoria da hierarquia das necessidades de A. Maslow	• Os colaboradores são motivados através de uma hierárquica de 5 necessidades diferentes, onde as do nível superior só são satisfeitas quando as do nível inferior são satisfeitas.
Teoria dos Dois Fatores de F. Herzberg	• Os trabalhadores são motivados através dos fatores higiênicos e os fatores motivadores, onde os primeiros evitam a satisfação e os segundos levam à satisfação.
Modelos ERG de Alderfer	• São desenvolvidas 3 categorias de necessidades, nomeadamente a Existência, Relação e Crescimento. Quando o colaborador não consegue satisfazer um fator, redobra esforços no sentido de satisfazer o fator inferior, desenvolvendo frustração.
Teoria de D. McClelland	• Defende que a motivação é desenvolvida por três necessidades, a realização, afiliação e o poder.
Os fatores de Motivação de D.Katz e R.Kahn	• A motivação é desenvolvida por diferentes fatores, nomeadamente, a obediência a lei, satisfação instrumental, auto-expansão e internacionalização, e valores, sendo que cada um deles desenvolve diferentes comportamentos.
Teoria X e Y de D. McGregor	• Desenvolve duas abordagens diferentes, a Teoria X e a Teoria Y, sendo que a Teoria X refere que a natureza humana não gosta de trabalhar, e a Teoria Y defende que a natureza humana está direcionada para o trabalho.

Fonte: Chiavenato (1998)

Quadro 3 - Resumo das Teorias do Processo

Modelo da Expectativa de V. Vroom	<ul style="list-style-type: none">• Relaciona a motivação com a expectativa que o indivíduo cria em relação à recompensa esperada pelo desempenho.
Teoria Multifactorial de L. Porter e E. Lawler	<ul style="list-style-type: none">• Associa a motivação a quatro variáveis: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.
Teoria da Equidade de J. Adams	<ul style="list-style-type: none">• Realça a percepção individual do colaborador sobre a justiça ou ponderação referente à sua relação com a organização.
Teoria da Fixação de Objetivos de E. Locke	<ul style="list-style-type: none">• Refere que o fator motivacional primordial num indivíduo é a fixação de objetivos.

Fonte: Chiavenato (1998)

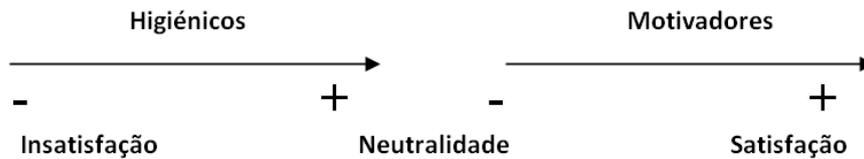
De seguida são apresentadas as teorias da motivação que se entendem mais relacionadas com o estudo empírico desenvolvido junto dos trabalhadores dos SASUM, nomeadamente, a Teoria dos Dois Factores de Herzberg, a Teoria Multifactorial de Porter e Lawler, a Teoria da Equidade de J. Adams e, a Teoria de Fixação de Objetivos de Locke. A escolha do desenvolvimento destas teorias tem por base a relação da motivação com o sistema de avaliação em vigor, focando-se mais nos fatores extrínsecos e intrínsecos.

2.2.1. Teoria dos Dois Factores de Herzberg

Esta teoria foi desenvolvida com base na teoria de Maslow, e defende que existem dois fatores: os fatores higiénicos, que têm a ver com o contexto laboral, e os fatores motivadores que têm como natureza o conteúdo do trabalho (Chiavenato, 1998). Os fatores higiénicos estão relacionados com a segurança, o estatuto, a relação com a chefia, a vida pessoal, as relações existentes no grupo, as condições de trabalho, entre outros. Por outro lado, os fatores motivacionais influenciam a satisfação inerente à sua função, e são elementos como o crescimento, a responsabilidade, a função a

desempenhar, o reconhecimento e a realização. Isto é, de uma forma sucinta, os fatores higiênicos encontram-se relacionados com a insatisfação no trabalho e os fatores motivacionais com a satisfação. Deste modo, a presença de fatores higiênicos é uma eventualidade presente na ideia do colaborador, não provocando satisfação no mesmo (Chiavenato, 1998).

Figura 1 - Fatores higiênicos e motivadores



Fonte: Câmara *et al.* (2016,p.89)

Esta teoria, desenvolvida por Frederick Herzberg, defende que existe dois fatores associados ao nível motivacional dos indivíduos, nomeadamente, os fatores higiênicos que estão relacionados com a satisfação das necessidades básicas e os fatores motivacionais que estão relacionados com a satisfação a nível laboral e com o aumento da *performance* (Chiavenato, 1998).

2.2.2. Teoria Multifatorial de Porter e Lawler

De acordo com Rocha (2007), a teoria multifatorial de L. Porter e E. Lawler trata-se de uma adaptação da teoria das expectativas, que insere quatro variáveis que influenciam o grau motivacional, nomeadamente, o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação (conforme Quadro 4).

Quadro 4 - As quatro variáveis da Teoria Multifatorial

Esforço	Desempenho	Recompensas	Satisfação
<ul style="list-style-type: none">•Relaciona-se com a energia que os colaboradores depositam na realização de uma atividade condicionado pela possibilidade em ser recompensado e pelo valor da mesma.	<ul style="list-style-type: none">•Trata-se da consequência do próprio esforço, e é influenciado por variáveis como as capacidades do colaborador e pela percepção acerca do seu papel.	<ul style="list-style-type: none">•Encontram-se diretamente relacionadas com o desempenho do colaborador e podem ser de natureza intrínseca (satisfação pelo dever cumprido) ou extrínseca (recompensa monetária, e promoções).	<ul style="list-style-type: none">•Resulta do processo de esforço, desempenho e recompensa. Neste ponto, é de realçar a importância da equidade no processo de distribuição de recompensas.

Fonte: Rocha (2007, p.84)

2.2.3. Teoria da Equidade de J.Adams

Esta teoria, elaborada por John Stacy Adams, realça a percepção individual do colaborador sobre a justiça ou ponderação referente à sua relação com a organização, podendo ser traduzida num quociente entre os *outputs* do individuo e os seus respetivos *inputs*. Deste modo, pode-se concluir que a equanimidade está presente quando os rácios de vários colaboradores são iguais, e por outro lado, a desigualdade ocorre quando existe rácios bastante variados. As perceções de falta de igualdade podem desenvolver nos colaboradores sentimentos de tensão e desconforto que influenciam o mesmo a tomar uma das seguintes decisões, em relação aos seus *inputs*, dedicando-se menos à sua função, ou em relação aos *outputs*, tentando obter junto da organização equipamento informático avançado (Chiavenato, 1990).

2.2.4. Teoria da Fixação de Objetivos de Locke

A Teoria da Fixação de Objetivos de Locke afirma que o método mais eficiente de desenvolvimento da motivação é a fixação de objetivos, pois estabelecer objetivos leva a elevados níveis de desempenho, e, assim sendo, o colaborador irá procurar atingi-los. De acordo com Machado *et al.* (2014) para que o nível de motivação seja elevado, os objetivos estipulados devem ser quantitativos e facilmente mensuráveis.

Assim, podemos concluir, de acordo com vários autores que a motivação laboral pode assumir vários formatos e depender de vários elementos. Assim sendo, foram elaboradas inúmeras teorias de forma a dar resposta às várias questões associadas à motivação, com o objetivo comum de entender e prever o comportamento do indivíduo (Mitchell, 1982). A diferença entre as teorias do conteúdo e as teorias do processo incide onde os colaboradores procuram a inspiração e as necessidades individuais que cada um pretende satisfazer. Por outro lado, após um estudo aprofundado sobre estas teorias, é possível observar-se que todas defendem que a motivação compreende um sentimento de desejo e um comportamento em prol de um objetivo (Ramlall, 2004). Verma & Verma (2012) defendem que o entusiasmo visível nos colaboradores e a atitude cheia de energia na realização das suas funções é um papel primordial no sucesso de uma organização, todavia é importante que a chefia saiba estimular este sentimento junto dos seus colaboradores de forma permanente, de forma a que estes se sintam como parte integrante da organização.

3. Relação entre Avaliação de Desempenho e Motivação

Os estudos desenvolvidos consideram que o sucesso das organizações é fruto de um elevado grau de motivação e satisfação que os colaboradores têm ao desempenhar as suas funções. Deste modo, a gestão de Recursos Humanos passou a ter um papel muito importante no funcionamento das organizações, principalmente no que diz respeito à avaliação de desempenho, pois esta pode ter uma influência muito significativa na produtividade dos colaboradores (Caetano & Vala, 2000).

Cunha *et al.* (2014, p.113) referem que:

“Naturalmente, a motivação decorre da relação entre as características dos indivíduos e o contexto, pelo que diferentes práticas de gestão poderão suscitar melhores ou piores respostas motivacionais dos colaboradores consoante as características destes.”

Deste modo, é crucial que as práticas de gestão apliquem um conjunto de indicadores de desempenho centrados no fator humano, isto é, na motivação, na satisfação e no compromisso com a organização.

Dentro de uma organização, deve existir um sistema de avaliação de desempenho íntegro e onde não existam ambiguidades. Portanto, é essencial que os sistemas de avaliação não se foquem na avaliação dos pontos fortes e dos pontos fracos de um colaborador, sem que exista uma análise de toda a evolução e de todo o

desempenho desse mesmo colaborador, durante um determinado período de tempo. Na falta de uma análise contínua do desempenho, muitos colaboradores desenvolvam a ideia de que este sistema se trata de um desperdício de tempo e de dinheiro da organização (Aguinis *et al.*, 2011). Esta imagem desenvolvida pelos colaboradores pode despertar sentimentos de egoísmo e hostilidade, idealizando-o como um instrumento injusto (Araújo, 2007).

De maneira a melhorar o desempenho do capital humano, é importante que os colaboradores se sintam realizados e satisfeitos com as funções que desempenham, pois só deste modo, realizarão as suas funções com maior qualidade e empenho, e conseqüentemente, serão bem-sucedidos na sua avaliação de desempenho. Assim, no interior de uma organização, é importante que as funções sejam distribuídas de forma correta para que o colaborador, que ficou incumbido de as realizar, se identifique com as mesmas, já que a taxa de motivação se encontra diretamente relacionada com a satisfação com que o indivíduo se depara ao realizar a tarefa (Grant, 2007).

De acordo com a literatura, o *feedback* concedido aos colaboradores no âmbito da avaliação de desempenho é uma variável muito importante para o aumento da motivação, da satisfação e dos relacionamentos interpessoais dentro da organização. Aguinis, Gottfredson e Joo (2012) defendem que os *feedbacks* devem ser divulgados com base nos aspetos positivos, incentivando o colaborador a melhorar. Porém, um dos aspetos ainda muito presente nos dias de hoje, é a persistência dos gestores em focarem-se, essencialmente, nos pontos fracos do colaborador, provocando um comportamento desmotivador. Um *feedback* de desempenho eficaz e coerente aumenta o desempenho, a motivação e os resultados da organização, sendo a abordagem focada nos pontos positivos a mais eficaz e que proporciona maiores vantagens (Cerasoli & Ford, 2014).

De acordo com Sousa *et al.* (2006), a técnica de *feedback* é o método mais utilizado no que diz respeito às entrevistas de avaliação de desempenho, até porque satisfaz um largo conjunto de objetivos, tais como a estimulação da comunicação, o reforço positivo do desempenho e o alinhamento das perspetivas dos avaliadores e dos avaliados.

Assim, o *feedback* deve ser tido como obrigatório, de forma a que justifique as avaliações atribuídas, dando oportunidade ao colaborador de se justificar e de perceber os aspetos positivos e os aspetos que devem ser melhorados (Cheng *et al.*, 2007).

Vários estudos realizados defendem que uma avaliação de desempenho estruturada e que forneça um *feedback* fidedigno tende a despertar motivação nos seus colaboradores (Framboltz, 1996; Devoe & Iyeugar, 2003; Kuvaas, 2006).

Roberts e Reed (1996) acrescentam ainda que o grau de aceitação do sistema de avaliação de desempenho implementado na organização está relacionado com os objetivos estipulados e com o *feedback* transmitido, e que estes fatores têm um impacto positivo na motivação dos indivíduos. De acordo com alguns estudos, existe uma relação direta entre a gestão por objetivos e o aumento do desempenho e motivação (Locke, 1968; Latham & Yukl, 1975).

4. ESTUDO EMPÍRICO

4.1. Metodologia de Investigação

Para que um processo de investigação seja bem-sucedido é necessário que a metodologia a utilizar seja definida com objetividade, de forma a facilitar a pesquisa e a verificação dos resultados. Este processo é uma etapa fulcral que deve ser desenvolvida de forma consciente e rigorosa para que o estudo consiga dar resposta às suas questões de partida iniciais.

Neste ponto da dissertação irá ser esclarecido o tipo de investigação escolhido, o método de recolha de dados e a caracterização da organização em estudo.

4.1.1. Estudo quantitativo

O presente estudo foi desenvolvido nos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho, envolvendo os trabalhadores(as) dos abrangidos pelo Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho 3, recolhendo assim, através da aplicação de questionários, diversas opiniões sobre a aplicação do Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho e a sua implicação na motivação profissional dos mesmos.

Tal como em qualquer processo de investigação, é fulcral apresentar os métodos utilizados, bem como os princípios metodológicos no qual a nossa investigação de baseia. Assim, este capítulo irá apresentar e fundamentar o método de investigação utilizado, bem como as suas mais-valias e inconvenientes.

De acordo com Chizzotti (2003), a metodologia é vista como um recurso essencial que tem como objetivo servir a pesquisa, sendo composto por um vasto conjunto de técnicas que tem como propósito encontrar uma explicação para o fenómeno observado.

A metodologia utilizada é de natureza quantitativa, tendo sido aplicados questionários aos trabalhadores(as) dos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho abrangidos pelo SIADAP 3.

De acordo com Gil António (1999), existe um conjunto de vantagens associadas a utilização do inquérito por questionário, nomeadamente:

- São de menor custo;
- Permitem chegar a um maior número de pessoas;

- Possibilita que as pessoas respondam somente no momento que acharem mais oportuno;
- Devido ao carácter estandardizado das questões, é garantido que haja uma elevada uniformidade nas respostas;
- Garante o anonimato das pessoas, permitindo que estas se sintam mais à vontade quando o preenchem.

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 (Carmo *et al.*, 1998). 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.

4.1.2. Questões de investigação

Como já referido, a presente investigação tenciona avaliar o grau de motivação dos colaboradores dos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho, quando sujeitos ao Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho.

De acordo com Barañano (2004), ao desenvolver os objetivos da pesquisa, deve-se ter em atenção os objetivos gerais e específicos. Deste modo, o objetivo geral do presente estudo visa analisar a motivação percebida dos colaboradores acima referidos decorrente do SIADAP.

De forma a atingir o objetivo geral desta investigação, são identificados os objetivos específicos da presente pesquisa:

- d) Verificar os fatores motivacionais mais valorizados por parte dos indivíduos;
- e) Analisar as perceções dos inquiridos sobre o SIADAP;
- f) Verificar se existe uma relação entre a avaliação de desempenho e a motivação.

4.1.3. Contexto de análise

O presente estudo foi desenvolvido junto dos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho. A Universidade do Minho foi fundada em 1973, incluindo-se no conjunto das “Novas Universidades”.

Sendo uma instituição pública sem regime fundacional, esta foi alterada, a partir do dia 13 de Janeiro de 2016 para fundação pública de direito privado, ao abrigo do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, passando a reger-se pelo direito privado relativamente à gestão financeira, patrimonial e de pessoal. De acordo com o Decreto-Lei n.º4/2016, de 13 de janeiro, aos trabalhadores (as) que trabalhavam até este momento nesta instituição com uma relação jurídica de emprego público, está garantida a sua conservação do estatuto jurídico que tinham junto da instituição, nomeadamente no que se concerne à progressão na carreira.

Este novo regime permite às instituições de Ensino Superior um “quadro alargado de autonomia”, no que concerne principalmente a gestão financeira, patrimonial e de pessoal não docente e não investigador, podendo ainda desenvolver carreiras privadas para os seus trabalhadores devido ao desenvolvimento de fontes alternativas de financiamento.

Acrescenta-se ainda que este regime estará em período experimental durante os primeiros cinco anos, podendo esta instituição regressar ao seu estatuto de instituição pública sem regime fundacional após este intervalo caso assim o deseje (Decreto-Lei n.º4/2016, de 13 de janeiro)

4.1.4. Procedimentos na recolha de dados

Depois de diversas tentativas para encontrar uma organização que colaborasse na realização do estudo, em março de 2018 obteve-se resposta a um *e-mail* da parte dos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho para marcar uma reunião de forma a que esclarecer o propósito da investigação. Após a reunião, recebeu-se autorização e deu-se início à elaboração do questionário a ser aplicado junto dos trabalhadores dos Serviços de Ação Social abrangidos pelo SIADAP. Importa referir que uma das técnicas superiores dos referidos serviços fez questão de acompanhar de perto a elaboração do questionário, tendo este recebido os seus contributos.

A aplicação dos questionários teve lugar entre os dias 27 de abril e 2 de junho de 2018. Juntamente com os questionários foram também distribuídos envelopes para que os trabalhadores, após o seu preenchimento, pudessem colocar e selar, de forma a

garantir o total anonimato. A investigação foi elaborada junto dos trabalhadores dos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho, contando com 100 respostas válidas. A recolha de dados foi elaborada através da distribuição de 123 questionários, onde 23 foram excluídos devido a estarem muito incompletos ou conterem pouca informação. Os questionários foram distribuídos pela investigadora, com a ajuda de alguns colaboradores dos Serviços de Ação Social, aos trabalhadores, tanto do campus de Gualtar, como no campus de Azurém, tendo sido posteriormente reencaminhados para os Serviços de Ação Social.

4.1.5. Instrumento de recolha de dados

O inquérito por questionário é um recurso que possibilita ao investigador retirar informação sobre um determinado grupo ou realidade social, sendo possível, após aplicado, quantificar os resultados obtidos (Javeau, 1974; Tuckman, 2000).

O questionário aplicado é constituído apenas por perguntas de natureza fechada, sendo, de acordo com Ghiglione e Matalon (2005), mais práticas e objetivas, visto que é desenvolvido somente uma análise sobre a frequência existente de um conjunto de respostas padronizadas. Segundo Carmo e Ferreira (1996), é possível converter as informações fornecidas pelos questionários em números, utilizando a escala psicométrica de *Likert* que se traduz na apresentação de inúmeras premissas, onde o indivíduo refere a posição que melhor o representa.

Durante a construção do questionário deu-se especial atenção ao *layout*, pois, de acordo com Hill & Hill (2002), o grau de contribuição dos colaboradores tende a ser maior quando o questionário é desenvolvido de forma clara e chamativa.

O [questionário](#) desenvolvido encontra-se dividido em cinco secções, nomeadamente:

- Dados Gerais - Esta primeira secção foca-se somente na caracterização pessoal do inquirido, nomeadamente o sexo, a idade, as habilitações literárias e se este já foi alvo de avaliação de desempenho;
- Motivação – O objetivo desta secção consiste em avaliar o grau de motivação dos trabalhadores com a função que ocupam dentro da organização, bem como algumas variáveis passíveis de influenciar o mesmo. As afirmações foram

elaboradas com base na literatura das diversas teorias que suportam a motivação laboral, relacionando com diversos fatores extrínsecos e intrínsecos.

- SIADAP – Esta segunda secção traduz a perceção dos colaboradores relativamente à aplicação do SIADAP. As afirmações foram construídas tendo em vista as várias vertentes do SIADAP, desde a clareza dos objetivos até ao conhecimento da avaliação final por parte do avaliado. Neste ponto tentamos também verificar se os avaliados detêm conhecimento sobre os procedimentos necessários para recurso da avaliação.
- SIADAP vs. Motivações – Esta secção contempla um conjunto de itens que relacionam o SIADAP com a motivação, procurando-se conhecer a perceção dos colaboradores acerca dos mesmos.
- Grau de Motivação – A última secção consiste num único item destinado a avaliar globalmente o grau de motivação relativamente ao desempenho das suas funções nos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho.

O questionário aplicado foi uma adaptação do Job Diagnostic Survey, desenvolvido por Hackman e Oldham, podendo avaliar a perceção das características do trabalho juntamente com a aplicação do SIADAP na organização.

No que se refere ao tratamento e análise de dados, recorreu-se ao SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Este sistema de análise de dados é uma ferramenta ajustada ao estudo de dados quantitativos, uma vez que permite realizar cálculos estatísticos substanciais e proceder à verificação dos mesmos (Coutinho, 2013).

4.2. Análise e discussão dos resultados

Esta secção centra-se na análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário aos trabalhadores dos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho no âmbito do SIADAP.

Conforme referido anteriormente, durante o processo de codificação dos questionários e criação da base de dados no SPSS, foram excluídos 23 questionários por estarem incompletos ou com pouca informação. De acordo com Hayes (1998), a confiabilidade de um questionário passa por determinar que o resultado obtido com a aplicação do questionário reflete o resultado verdadeiro, de acordo com a amostra. De forma a medir a confiabilidade deste questionário, foi utilizado o Alfa de Cronbach,

que, de acordo com Streiner (2003), corresponde a consistência interna existente entre os itens do questionário, ou, por outras palavras, a correlação existente entre os mesmos.

O valor mínimo aceitável na aplicação do Alfa de Cronbach é 0,7, sendo que abaixo desse valor a consistência interna é extremamente baixa. Por outro lado, o valor máximo esperado é 0,9, sendo que acima deste valor pode-se considerar que haja duplicação da avaliação do mesmo elemento ou então perguntas muito similares (Hayes, 1998).

No presente questionário, a análise do Alfa de Cronbach, os resultados foram os seguintes:

Quadro 5 - Alfa de Cronbach 2

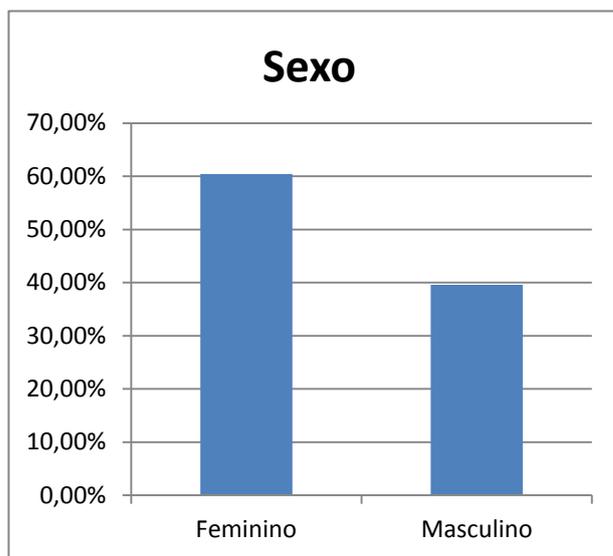
Secção do questionário	Número de itens	Valor de Alfa	Confiabilidade
Seção 2	7	0,76	Aceitável
Seção 3	12	0,84	Aceitável
Seção 4	7	0,88	Aceitável

Fonte própria

4.2.1. Caracterização da amostra

A primeira parte do questionário tem como objetivo recolher dados sobre os trabalhadores(as) que responderam ao questionário, de forma a proceder à caracterização sociodemográfica da amostra. Como se pode verificar no Gráfico 1, 60,4% dos respondentes são do sexo feminino 39,6% são do sexo masculino.

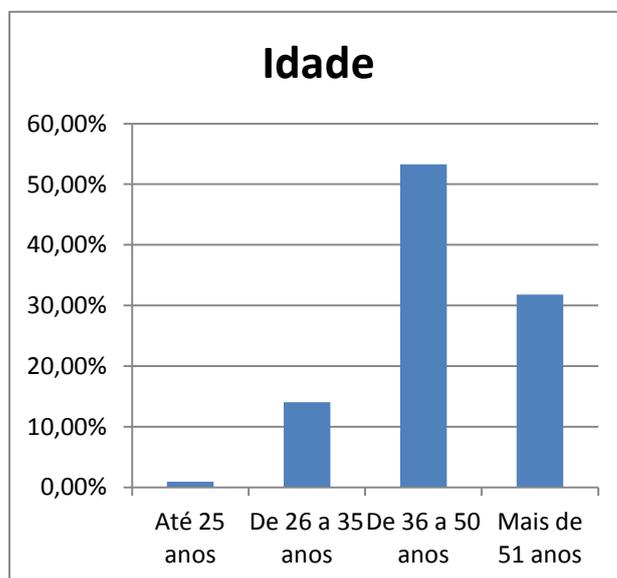
Gráfico 1 - Sexo



Fonte própria

Relativamente à idade, podemos verificar que apenas 0,93% tem até 25 anos, 14,02% dos respondentes têm a idade compreendida entre os 26 e os 35 anos, 53,27% têm entre 36 e 50 anos, e por fim, cerca de 31,78% tem acima de 51 anos de idade (Gráfico 2).

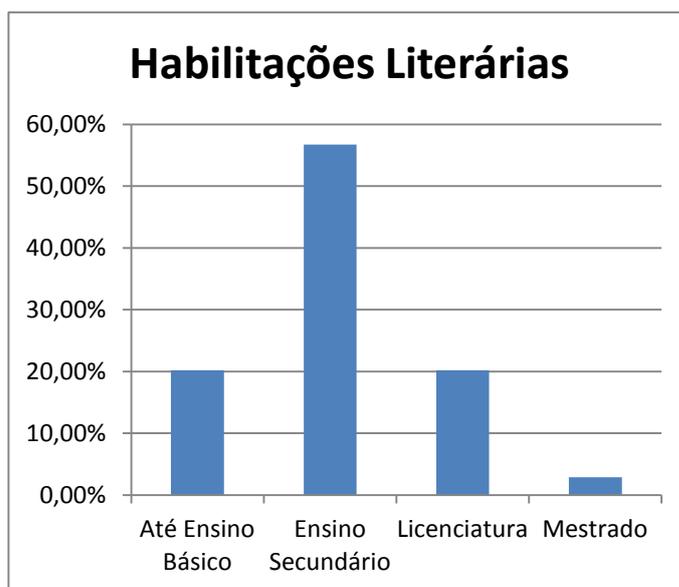
Gráfico 2 - Idade



Fonte própria

No Gráfico 3 são apresentadas as percentagens relativas às habilitações literárias dos respondentes. 56,73% dos trabalhadores(as) inquiridos têm como habilitações literárias o ensino secundário. A percentagem de inquiridos com o ensino básico e de inquiridos com o grau de licenciatura é a mesma, ou seja, 20,19%. Finalmente, apenas 2,88% dos respondentes tem como habilitações literárias o mestrado. Estes resultados devem-se à diversidade de funções existentes nos SASUM.

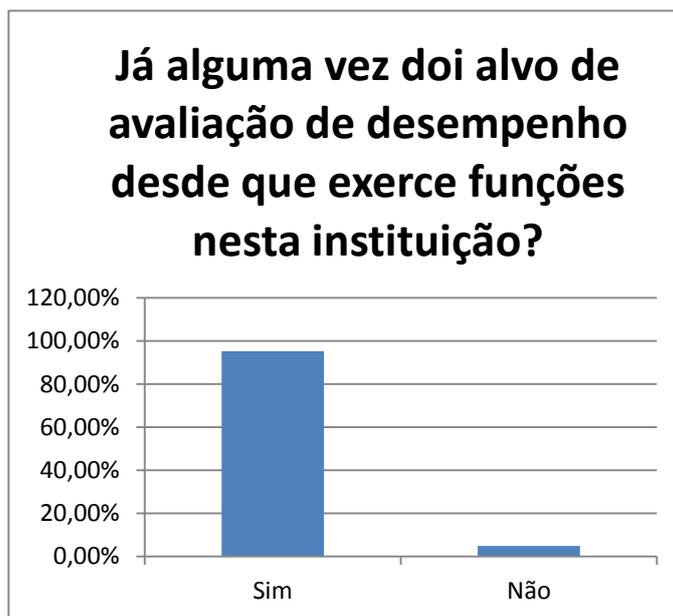
Gráfico 3 - Habilitações Literárias



Fonte própria

Quando questionados se já tinham sido sujeitos a avaliações de desempenho dentro desta instituição, 95,24% dos inquiridos responderam que sim, e apenas 4,76% não (Gráfico 4). É importante referir que os dados a seguir apresentados não incluem a opinião dada pelos inquiridos que responderam nunca terem sido sujeitos a avaliação de desempenho dentro da instituição em questão.

Gráfico 4 - Avaliação de desempenho



Fonte própria

4.2.2. Análise e Discussão dos Resultados

Após a caracterização dos trabalhadores(as) que responderam ao questionário, a etapa seguinte passa por analisar as secções 2, 3, 4 e 5 do questionário.

Assim sendo, e tendo em vista os objetivos inicialmente estipulados na presente dissertação, começa-se por analisar o grau de concordância dos inquiridos em relação a um conjunto de afirmações que traduzem fatores motivacionais. Seguidamente, o grau de concordância com um conjunto de itens relacionados com a aplicação do SIADAP no contexto dos SASUM. De seguida, avalia-se a concordância com um conjunto de itens que traduzem a relação existente entre o SIADAP e a motivação. Finalmente, é avaliada a motivação global de cada trabalhador(a) com base num único item.

A apresentação dos dados baseia-se na média e desvio padrão das respostas a cada um dos itens. No ponto [6.4 - Gráficos](#) da dissertação, são apresentados os gráficos com a distribuição das respostas (em percentagem) por cada um dos graus de concordância para os vários itens que compõem cada um das secções.

4.2.2.1. Fatores Motivacionais

O Quadro 6 apresenta um conjunto de afirmações que traduzem alguns fatores que, de acordo com a literatura são passíveis de causar ou aumentar a motivação. As afirmações incluem aspetos relacionados com a função e tarefas desempenhadas, o local de trabalho, o relacionamento com os colegas, o reconhecimento por parte das chefia e a posição remuneratória, ou seja, fatores higiénicos e motivacionais, tal como proposto por Herzberg (Chiavenato, 1998).

Ao analisar o Quadro 6, é possível constatar que, de acordo com o valor modal, os respondentes, na maioria das afirmações, assinalaram a opção de resposta “De acordo” na escala de Likert, exceto na afirmação relacionada com a posição remuneratória. O item que apresenta a média mais elevada é o 5 “Tenho um bom relacionamento com os meus colegas, o que me faz sentir mais motivado” ($M = 4,12$; $DP = 0,88$), seguido do item 1 “As funções que realizo no meu local de trabalho motivam-me” ($M = 3,92$; $DP = 1,01$). Ao mesmo tempo que se dizem motivados com as funções (item 1), as tarefas atribuídas (item 2) e o carácter repetitivo das mesmas (item 3) parecem estar na origem de desmotivação e ser causa de frustração, dada a concordância com estas duas afirmações, em particular no item 2, cuja média está próxima de 4. O item 7 “A posição remuneratória em que me encontro contribui para a minha motivação” apresenta a média mais baixa ($M = 1,97$; $DP = 1,12$), mostrando que os inquiridos discordam totalmente ou em parte com a afirmação em questão. O item 6 “O reconhecimento por parte da minha chefia motiva-me” encontra-se próximo do ponto 3 da escala de Likert, correspondente à opção de resposta “Indeciso”, e um desvio padrão elevado, sugerindo uma dispersão dos dados em torno da média ($M = 3,27$; $DP = 1,29$).

Os resultados obtidos sugerem que quer fatores higiénicos (relações existentes em contexto laboral e as condições de trabalho) quer .fatores motivacionais (relacionados com as funções desempenhadas e o reconhecimento) estão na base da motivação percebida.

Quadro 6 - Fatores Motivacionais

Afirmações		Média	Desvio Padrão
1	As funções que realizo no meu local de trabalho motivam-me.	3,92	1,01
2	Sinto-me desmotivado(a) na realização das tarefas que me são atribuídas.	3,81	1,14
3	Sinto-me frustrado(a) por realizar sempre as mesmas tarefas.	3,64	1,14
4	O local onde desempenho as minhas funções reúne os requisitos e condições necessárias para que o meu grau de motivação seja elevado.	3,44	1,18
5	Tenho um bom relacionamento com os meus colegas, o que me faz sentir motivado(a).	4,12	0,88
6	O reconhecimento por parte da minha chefia motiva-me.	3,27	1,29
7	A posição remuneratória em que me encontro contribui para a minha motivação.	1,97	1,12

Fonte Própria

4.2.2.2. Aplicação do SIADAP na organização

A secção 3 do questionário incorpora 12 afirmações sobre a aplicação do SIADAP na organização.

O Quadro 7 apresenta as estatísticas descritivas dos itens, designadamente a média e o desvio padrão de cada um deles. Os três primeiros itens referem-se à fixação dos objetivos, procurando-se avaliar o envolvimento do colaborador (item 1), a clareza dos mesmos (item 2) e a sua relação com a função desempenhada (item 3). As médias situam-se entre a opção de resposta 3 “Indeciso” e 4 “De acordo”. Estas afirmações encontram-se diretamente ligadas à Teoria da Fixação de Objetivos de Locke. A afirmação 1 “Os meus objetivos foram afixados e acordados entre mim e o meu avaliador(a)” obteve a média mais elevada das três afirmações ($M = 3,30$; $DP = 1,10$), o que revela alguma clareza e a concordância na fixação dos objetivos de cada respondente. Por outro lado, as afirmações 2 “Os meus objetivos dentro da organização foram fixados com clareza” ($M = 3,64$; $DP = 0,93$) e 3 “Os meus objetivos e competências foram fixados de acordo com a função que desempenho” ($M = 3,55$; $DP = 1,08$) apresentam uma média muito próxima, mostrando que os trabalhadores estão “de acordo” quando confrontados com a clareza dos objetivos e a relação existente entre os objetivos estipulados e as funções que desempenha.

Relativamente às afirmações 4 “Tenho as competências necessárias para desempenhar a minha função” ($M = 4,43$; $DP = 0,62$) e 5 “O meu desempenho é reconhecido pelo meu avaliador(a)” ($M = 3,03$; $DP = 1,09$), podemos relacionar com a Teoria Multifatorial de Porter e Lawler, visto que o desempenho é um fator motivacional nesta teoria em particular. Contudo, a média é mais elevada na afirmação 4, mostrando que estão de acordo com esta afirmação, e indecisos quanto ao reconhecimento que obtêm por parte do(a) avaliador(a) em relação ao desempenho individual.

De acordo com a afirmação 6 “O meu avaliador(a) transmite-me feedback do meu desempenho regularmente” ($M = 2,83$; $DP = 1,09$), permite-nos verificar que o feedback após a avaliação de desempenho não é apresentado regularmente. A resposta mais frequente foi “indeciso”, o que pode estar na origem da insuficiente comunicação entre o avaliador e o avaliado, e pode ser um ponto de melhoria para que o avaliado se sinta mais acompanhado dentro da organização. Porém, esta informação vai em contra ao que é defendido por Armstrong (2009), que refere que o processo de feedback deve ser permanente e saudável. Este processo é fulcral visto que permite aos trabalhadores saberem o que devem ou não corrigir para que possam atingir os seus objetivos (Atakpa, 2013).

A afirmação 7 “Caso não concorde com a minha avaliação, tenho conhecimento dos prazos e meios previstos para recurso” ($M = 3,12$; $DP = 1,16$) e 8 “Tenho conhecimento da minha avaliação final após homologação pelo dirigente máximo” ($M = 3,30$; $DP = 1,19$), permitem verificar que as respostas estão mais próximas do ponto 3, que revelam indecisão, em particular a afirmação 7. Os resultados sugerem que os inquiridos não têm amplo conhecimento dos prazos e meios para recorrerem da classificação, e não parecem concordar de forma expressiva com a divulgação imediata ou atempada da mesma depois de homologada.

De seguida, perante a afirmação 9 “A minha avaliação influencia as minhas atitudes e comportamento”, os respondentes mostram-se indecisos ($M = 3,04$; $DP = 1,20$). Este resultado sugere que a classificação obtida não se repercute ou exerce pouca influência sobre as atitudes e comportamentos dos avaliados, visto situar-se no ponto médio da escala. Esta problemática vai ao encontro de alguns critérios defendidos por Sousa et al. (2006), como já referenciado na revisão de literatura. Estes autores relatam que o processo de avaliação de desempenho incide essencialmente na análise de critérios, nomeadamente, na descrição de funções e em expectativas comportamentais.

Este segundo ponto referido, as expectativas comportamentais, trata-se de uma abordagem pouco quantificável que relata o tipo de comportamento esperado por parte do inquirido. Os resultados aqui apurados mostram que os inquiridos estão indecisos quanto à influência exercida pela avaliação nas suas atitudes e comportamentos, talvez pela dificuldade em perceber ou medir esse impacto. Daí a opção pelo ponto médio da escala, evitando as opções de resposta concordantes e discordantes.

A afirmação 10 “A minha avaliação é feita conforme eu atinja ou não os meus objetivos e competências” ($M = 3,22$; $DP = 1,12$) e 11 “O processo de avaliação de desempenho ajuda-me a melhorar as minhas competências” ($M = 3,06$; $DP = 1,16$) verificam que os respondentes se encontram indecisos, revelando uma média próxima de 3 em ambas as afirmações.

Por último, a afirmação 12 “O meu avaliador(a) propõe a frequência de ações de formação para que possa melhorar as competências” ($M = 3,31$; $DP = 1,10$) revela a média mais elevada dentro do parâmetro “indeciso”.

Quadro 7 - Aplicação do SIADAP na organização

Afirmações		Méd ia	Desvio Padrão
1	Os meus objetivos foram afixados e acordados entre mim e o meu avaliador(a).	3,30	1,10
2	Os meus objetivos dentro da organização foram fixados com clareza.	3,64	0,93
3	Os meus objetivos e competências foram fixados de acordo com a função que desempenho.	3,55	1,08
4	Tenho as competências necessárias para desempenhar a minha função.	4,43	0,62
5	O meu desempenho é reconhecido pelo meu avaliador(a).	3,03	1,09
6	O meu avaliador(a) transmite-me feedback do meu desempenho regularmente.	2,83	1,09
7	Caso não concorde com a minha avaliação, tenho conhecimento dos prazos e meios previstos para recurso.	3,12	1,16
8	Tenho conhecimento da minha avaliação final após homologação pelo dirigente máximo.	3,30	1,19
9	A minha avaliação influencia as minhas atitudes e comportamentos.	3,04	1,20
10	A minha avaliação é feita conforme eu atinja ou não os meus objetivos e competências.	3,22	1,12

11	O processo de avaliação de desempenho ajuda-me a melhorar as minhas competências.	3,06	1,16
12	O meu avaliador(a) propõe a frequência de ações de formação para que possa melhorar as competências.	3,31	1,10

Fonte própria

4.2.2.3. A relação entre o SIADAP e a Motivação

A secção 4 do questionário incorpora 7 afirmações sobre a aplicação do SIADAP na organização e a motivação dos trabalhadores(as).

O Quadro 8 apresenta as estatísticas descritivas dos itens, designadamente a média e o desvio padrão de cada um deles. As médias encontram-se entre a opção de resposta 2 “Em Desacordo” e 4 “De Acordo”

A afirmação 1 “A aplicação do SIADAP motiva-me para que desempenhe da melhor forma as minhas funções” reflete uma média de 2,52 ($DP = 1,09$), que traduz discordância parcial. A Teoria da Fixação de Objetivos de Locke defende que a fixação de objetivos, um ponto crucial no SIADAP, é o método mais eficiente no desenvolvimento da motivação. Atendendo aos resultados obtidos, os inquiridos parecem discordar parcialmente ou estarem pouco certos quanto à possibilidade de o SIADAP incrementar o desempenho.

A afirmação 2 “Reconheço desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho”, com uma média de 2,81 ($DP = 1,24$) reconhece que os respondentes discordam que a avaliação de desempenho leve ao desenvolvimento profissional.

A afirmação 3 “A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de forma justa” ($M = 2,24$; $DP = 1,06$) e 4 “O meu avaliador(a) é justo na atribuição da minha avaliação” ($M = 2,67$; $DP = 1,21$) mostram que os inquiridos estão em desacordo com estas afirmações. O facto de as médias se situarem abaixo do ponto médio da escala traduz discordância com aquelas afirmações, ou seja, os inquiridos consideram haver injustiça no modo com as suas competências e objetivos são avaliados. Por outro lado, entendem que os avaliadores são injustos na atribuição das classificações. A Teoria da Equidade de J. Adams realça a perceção individual do trabalhador sobre a justiça ou ponderação referentes à sua relação com a organização. Caso os trabalhadores tenham perceções de injustiça, como é o caso, poderão desenvolver-se sentimentos de tensão e desconforto (Chiavenato, 1990).

A afirmação 5 “O SIADAP reconhece e premeia os meus esforços individuais” ($M = 2,69$; $DP = 1,01$) verifica que os inquiridos estão indecisos perante esta afirmação. Esta afirmação está relacionada com a Teoria Multifatorial de Porter e Lawler, visto que um dos pontos de relevância nesta teoria é a satisfação, que resulta do processo de esforço, desempenho e recompensa, sendo que neste ponto é importante a existência de equidade no processo de distribuição de recompensas (Rocha, 2007).

A afirmação 6 “A avaliação de desempenho aumenta a minha motivação” ($M = 2,81$; $DP = 1,01$) obteve a média mais elevada nesta secção, porém os inquiridos encontram-se em desacordo com a influência da avaliação de desempenho na motivação.

Por último, a afirmação 7 “O SIADAP é um processo justo” verifica uma média de aproximadamente 3 ($M = 2,81$; $DP = 1,11$). Esta afirmação pode ser analisada novamente junto da Teoria da Equidade de J. Adams, visto que, com base na média, concluímos que os inquiridos não vêem o SIADAP como um processo justo.

Quadro 8 - A relação entre o SIADAP e a Motivação

Afirmarções	Mé dia	Desv io Padr ão
1 A aplicação do SIADAP motiva-me para que desempenhe da melhor forma as minhas funções.	2,52	1,09
2 Reconheço desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho.	2,81	1,24
3 A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de forma justa.	2,24	1,06
4 O meu avaliador(a) é justo na atribuição da minha avaliação.	2,67	1,21
5 O SIADAP reconhece e premeia os meus esforços individuais.	2,69	1,09
6 A avaliação de desempenho aumenta a minha motivação.	2,81	1,01
7 O SIADAP é um processo justo.	2,81	1,11

Fonte própria

4.2.2.4. Perceção sobre a motivação geral

A secção 5 do questionário incorpora apenas uma afirmação que procura verificar o grau de motivação dos inquiridos com o desempenho das suas funções nos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho. O Quadro 9 apresenta a média e o desvio padrão desta afirmação.

Como se pode verificar, a média é de 4 ($DP = 0,95$), que corresponde à opção de resposta “motivado”. Estes resultados são suportados pela Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, visto que a satisfação inerente à realização das funções atribuídas, tende a desenvolver a motivação nos trabalhadores.

Quadro 9 - Perceção sobre a motivação geral

Afirmações	Média	Desvio Padrão
No desempenho das minhas funções nos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho, sinto-me.....	4	0,952

Fonte própria

4.3. Conclusões

Esta dissertação teve com objetivo estudar a motivação dos colaboradores dos SASUM, a percepção destes sobre o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública e sua relação com a motivação.

De forma a relacionar a motivação profissional com o SIADAP, aplicou-se um questionário aos trabalhadores(as) dos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho avaliados com base no SIADAP 3.

Os resultados dos questionários indicam que estamos perante uma amostra que relaciona a motivação com fatores intrínsecos, como as funções atribuídas, e extrínsecos, como o bom relacionamento com os colegas e o local de trabalho. De acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, as funções atribuídas constituem um fator motivacional, contudo, paradoxalmente, os inquiridos parecem desmotivados com as tarefas atribuídas e o carácter repetitivo das mesmas. Os outros fatores, que traduzem o clima organizacional e as condições físicas de trabalho, não são passíveis de aumentar a motivação, mas anulam ou previnem a insatisfação. .

Relativamente à percepção que os inquiridos têm sobre o SIADAP 3 e a sua aplicação, procurou-se verificar se ia no mesmo sentido com os objetivos estipulados na lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. De uma forma geral, os resultados sugerem que o feedback após a avaliação de desempenho não é apresentado regularmente, o que, conseqüentemente, poderá dificultar o desenvolvimento de melhorias no desempenho da função em causa. Foi igualmente possível apurar que a aplicação do SIADAP 3 não parece contribuir para o aumento dos níveis de motivação dos respondentes, ao contrário do que está estipulado na lei n.º 66-B, artigo 6, alínea d). Tendo por base as respostas obtidas no presente estudo, O SIADAP 3 não parece estar a “Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida”.

Não obstante isso, quando questionados sobre o grau em que se encontram globalmente motivados nas respetivas funções, a média foi de 4. Esta opção de resposta revela que os inquiridos se apresentam motivados no exercício das suas funções.

4.4. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

A presente pesquisa apresenta algumas limitações metodológicas que deverão ser tidas em conta em investigações futuras. As limitações existentes neste estudo passam por, primeiramente, a amostra deste estudo ser de conveniência visto tratar-se de trabalhadores de apenas um corpo da Administração Pública, os Serviços de Ação Social da Universidade do Minho, com características particulares em termos sociodemográficos e organizacionais, o que não permite a generalização dos resultados. A segunda limitação passa por o estudo ter sido desenvolvido numa amostra relativamente pequena.

Deste modo, sugerimos que estudos futuros contornem as limitações aqui referidas. Propõe-se a realização de estudos com amostras maiores em que os participantes desempenhem funções em contextos diferentes da Administração Pública, de forma a encontrar resultados com participantes de diferentes climas e culturas organizacionais.

5. Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. In J.W. Smither & M. London (Eds.), *Performance Management: putting research into practice* (pp.1-44). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Aguinis, H., Gottfredson, K. R., & Joo, H. (2011). Why we hate performance management – And why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503-507.
- Aguinis, H., Gottfredson, K. R., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105-111.
- Almeida, S. (2013). A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais*, 8, 90-103.
- Araújo, J. (2007). A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: a experiência recente. Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública – San Domingo, 2007. Braga: SDUM.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (11.^a Edição). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Atakpa, M., Ocheni, S., & Nwankwo, B. (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.
- Atwater, L., & Waldman, D. (1998). 360 Degree feedback and leadership development. *Leadership Quarterly*, 4(9), 423-426.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bernard, L. C., Mills, M., Swerson, L., & Walsh, P. (2005). An Evolutionary Theory of Human Motivation. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(2), 129-184.
- Budworth, M., & Mann, S. (2011). New Developments in Performance Management: Where do We Go From Here?. *Human Resource Management Review*, 21(2), 81-84.
- Buller, P.F., & McEvoy, G.M. (2012). Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight. *Human Resources Management Review*, 22, 43-56.

- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance Management Systems: A Conceptual Model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, conceitos e práticas* (1ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7.ª edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Campbell, D., & Pritchard, R. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology*, 63-130, Chicago: Rand McNally
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia de Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill.
- Cerasoli, C., & Ford, M. (2014). Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation; A Test of Self – Determination Theory. *The Journal of Psychology*, 148(3), 267-286.
- Chiavenato, I. (1982). *Administração de empresas: Uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1987). *Administração RH*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos na Empresa*. S. Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: Evolução e desafios. *Universidade do Minho: Revista Portuguesa de Educação*, 16(2), 221-236.
- Cleveland, J., Murphy, K., & Williams, R. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130-135.

- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (7.^a edição). Lisboa: RH Editora.
- Daniel, T. A., & Metcalf, G. S. (2005). The Science of Motivation. *Society of Human Resource Management*. White Paper.
- DeNisi, S., & Pritchard, D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Dent, F., Holton, V., & Rabbentts, J. (2010). Motivation and employee engagement in the 21st century. *Global Focus*, 4, 30-33.
- Devoe, E., & Iyengar, S. (2003). Manager's theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 47-61.
- Easton, G. (1992). *Learning from case studies*. Prentice-Hall.
- Fachada, M. (2003). *Psicologia das Relações Interpessoais* (5^a edição). Lisboa: Rumo.
- Ferreira, M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lousã: McGraw-Hill.
- Flamholtz, E. (1996). Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.
- Fonseca, A. M. 2009. Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho. Lisboa: ISCTE. (Dissertação de Mestrado).
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self - determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331 – 362.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2005). *O inquérito: teoria e prática*. Celta Editora.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1^a edição.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Gil, A. (2006). *Métodos e técnica de pesquisa social* (3.^a edição). São Paulo: Editora Atlas.

- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de Pesquisa Social* (5.^a edição). São Paulo: Editora Atlas. S.A.
- Grant, A. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-413.
- Gruman, J., & Saks, A. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Gunaratne, K., & Plessis, A. (2007). Performance Management System: A powerful tool to achieve organizational goals. *Journal of Global Business and Technology*, 3(1), 17-24.
- Guga, L. (2012). *Evaluation and motivation of human resources*. Bulletin of the Transilvania University of Brasov.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *Technical Report*, 4.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hayes, B. E. (1998). *Measuring Customer Satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. (2^a Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Javeau, C. (1974). *L'enquête par questionnaire* (3.^a edição). Éditions de l'Université.
- Khan, U. (2013). Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation. *Journal of Business and Management*, 8(4), 66-83.
- Khan, R. I., Durrani, M. K., Tauni, S., & Aslam, S. (2015). Determinants and Effects Analysis of Employee Motivation in the Banking Sector of Pakistan. *International Interdisciplinary Journal of Scholarly*, 1(3), 23-35.
- Kim, D. (2006). Employee Motivation: "Just Ask Your Employees". *Seoul Journal of Business*, 12(1), 19-36.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.

- Latham, G., & Wexley, K. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). A review of research on the application of goal setting in organization. *Academy of Management Journal*, 18, 824-845.
- Lay, R. (2011). *Motivation: A Literature Review*. Pearson.
- Locke, A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Lemos, M. G. S. (1993). *A motivação no processo de ensino/aprendizagem, em situação de aula*. Dissertação de Doutorado. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Machado, A., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., Caetano, J., Andrade, L., Cunha, M., Portugal, M., Camara, P., & Miranda, S. (2014). *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização: Globalização do Trabalho e Gestão de Pessoas, Talentos, Liderança, Clima e Cultura Organizacional, Comunicação e Recompensas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Mann, A. (2006). A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33-48.
- Maximiano, A. (2004). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital* (4.^a edição). São Paulo: Atlas
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*, 7 (1), 80-88.
- Mohrman, A.M, & Lawler, E.E. (1983). Motivation and performance appraisal behavior. In F.J. Landy, S. Zedeck, & J.N. Cleveland (Eds.), *Performance Measurement and Theory*, 173-189.
- Napier, N. & Latham, G. (1986). Outcome expectancies of people who conduct performance appraisals. *Personnel Psychology*, 39, 827-837.

- Netke, D. M. (2013). Work motivation and job satisfaction. *Indian Streams Research Journal*, 3(3), 1-2.
- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*. MC Graw Hill.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Poon, J. (2004). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personnel Review*, 34(3), 322-334.
- Pullins, E. B. (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 403-413.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5, 52-63.
- Robert, L. H, Michael L. M., & Kenneth N. W. (1987). Performance-rating accuracy: A critical review. *Journal of Business Research*, 15(5), 431-448.
- Roberts, E. G., & Reed, T. (1996). Performance appraisal participation, goal setting and feedback: The influence of supervisory style. *Review of Public Personnel Administration*, 16(4), 29-60.
- Rocha, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. (2.^a edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, V. (2007). A Gestão Pública nos Governos Locais: uma era de mudança e modernização. XII Congresso del CLAD: Santo Domingo.
- Ryan, J. (2011). Development of a measure of work motivation for a meta-theory of motivation. *Psychological Reports*, 108(3), 743-755.
- Ryan, M., & Deci, L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Saleem, M. A., & Mahmood, A. (2010). Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5, 213-222.

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (1998). *Fundamentos de comportamento Organizacional*. São Paulo: Bookmam.

Serrano, O. (2010). A Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP). Dissertação de Mestrado. Évora: Universidade de Évora. Acedido a 12 de Novembro de 2018, através de <http://hdl.handle.net/10782/563>.

Simões, G. (2000). *A Avaliação do Desempenho Docente: Contributos para uma Análise Crítica*. Lisboa: Texto Editora.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6ª edição). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80, 217-222.

Sulsky, H., Spence, J., & Brown, D. (2013). Cultural Differences in the Motivation to Seek Performance Feedback: A Comparative Policy-Capturing Study. *Human Performance*, 26, 211-235.

Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80, 217-222.

Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). *Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State*. Nigeria: Library Philology and Practice.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação – Como conceber e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Vallerand, J. (2004). Intrinsic and extrinsic motivation in sport. *Encyclopedia of applied psychology*, 2(10), 427-435.

Verma, R., & Verma, J. (2012). The role of motivation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship among service employees in a social marketing campaign. *Great Lakes Herald*, 39, 31-44.

Villafãne, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirâmides.

Wargborn, C. (2008). *Managing Motivation in Organizations - Why Employee Relationship Management Matters*. Lisboa: ISCTE. (Dissertação de Mestrado).

6. Anexos

6.2. Subsistemas do SIADAP

6.2.1. Subsistema de avaliação do desempenho dos serviços de Administração Pública – SIADAP 1

No SIADAP 1, a avaliação de desempenho dos serviços da Administração Pública é estabelecida por um quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), o qual engloba (Lei n.º66-B/2012, artigo n.º 10, n.º1):

- A missão do serviço;
- Objetivos estratégicos plurianuais;
- Objetivos fixados anualmente;
- Indicadores de desempenho;
- Meios disponíveis;
- Grau de realização dos resultados obtidos na prossecução dos objetivos;
- Identificação dos desvios;
- Avaliação final do desempenho.

6.2.1.1.Parâmetros de avaliação

Segundo a Lei n.º 66-B/2012, artigo 11.º, n.º 1, a avaliação de desempenho baseia-se em três critérios estabelecidos, especificamente:

- a) Objetivos de eficácia, entendida como medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;
- b) Objetivos de eficiência, enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados;
- c) Objetivos de qualidade, traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

Consoante os resultados obtidos em cada objetivo, estes são avaliados de acordo com níveis de graduação estabelecidos, nomeadamente (Lei n.º 66-B/2012, artigo 11.º, n.º 3):

- Superou o objetivo;
- Atingiu o objetivo;
- Não atingiu o objetivo.

6.2.1.2.Modalidades da avaliação

Para a realização da avaliação dos serviços é fundamental considerar os processos de autoavaliação (art.º 15) e de heteroavaliação (art.º 20).

Em relação a autoavaliação, esta é desenvolvida anualmente e tem carácter obrigatório, sendo parte integrante do relatório de atividades. Ainda assim, esta deve estar de acordo com o QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) do serviço e, de acordo com a Lei n.º 66-B/2012, artigo 15º, n.º2, fazer-se acompanhar da seguinte informação:

a) À apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos;

b) À avaliação do sistema de controlo interno;

c) Às causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes;

d) Às medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do seu desempenho, evidenciando as condicionantes que afetem os resultados a atingir;

e) À comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação;

f) À audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores na autoavaliação do serviço.

Por outro lado, a heteroavaliação tem como objetivo primordial alcançar um conhecimento acentua sobre o incumprimento das metas estabelecidas considerados como desvios evidenciados. Este processo é da responsabilidade do Conselho Coordenador do SCI (Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado), sendo que a sua elaboração é da responsabilidade dos operadores internos e externos.

6.2.1.3. Resultados da avaliação

Neste tópico são abordadas as várias fases de divulgação dos resultados da avaliação, assim como os efeitos decorrentes dessa mesma avaliação de desempenho (Lei n.º 66-B/2012, art.º 24, art.º 25 e art.º26).

No que concerne á apresentação, é fornecido aos serviços avaliados, bem como às organizações sindicais ou às comissões de trabalhadores representativos do pessoal

do serviço, o projeto de relatório da heteroavaliação para que estes se possam pronunciar.

De seguida, a divulgação dos resultados é feita na página eletrónica de cada serviço, onde cada ministério deve, também, divulgar a quem foi atribuída uma distinção de mérito, especificando os principais fundamentos.

Por fim, os resultados da avaliação dos serviços pode produzir efeitos sobre:

- a) As opções de natureza orçamental com impacto no serviço;
- b) As opções e prioridades do ciclo de gestão seguinte;
- c) A avaliação realizada ao desempenho dos dirigentes superiores.

6.1.2. Subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes de Administração Pública – SIADAP 2

A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é realizada anualmente, de acordo com as respetivas comissões de serviço.

6.1.2.1. Parâmetros de avaliação

De acordo com a Lei n.º 66-b/2012, artigo 30º, n.º1, a avaliação de desempenho dos dirigentes superiores é elaborada nos seguintes parâmetros:

a) “Grau de cumprimento dos compromissos” que se encontra diretamente relacionada com as cartas de missão tendo por base os indicadores de medida fixados para a avaliação dos resultados obtidos em objectivos de eficácia, eficiência e qualidade nelas assumidos e na gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais afectos ao serviço;

b) “Competências” de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas.

No que concerne aos dirigentes intermédios, esta depende da (Lei n.º 66-b/2012, artigo 35º):

- a) “Resultados” obtidos nos objetivos da unidade orgânica que dirige;
- b) “Competências”, integrando a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas a realização da função.

6.1.2.2. A monitorização intercalar

A monitorização intercalar dos dirigentes superiores deve incorporar o relatório de atividades que integre a autoavaliação do serviço, e o relatório sintético referindo o grau de cumprimento dos compromissos propostos na carta de missão (Lei n.º 66-b/2012, artigo 31º, n.º1) e os resultados obtidos na gestão de recursos humanos e financeiros (Lei n.º 66-b/2012, artigo 31º, n.º2).

6.1.2.3. Resultados da avaliação

Como refere a Lei n.º 66-b/2012, artigo 32º, a avaliação intercalar do desempenho dos dirigentes superiores é aferida consoante os níveis de sucesso obtidos nos parâmetros de avaliação e exprime-se da seguinte forma:

a) Desempenho excelente, que, de acordo com a Lei n.º 66-b/2012, artigo 32º, n.º. 1, é o reconhecimento de mérito máximo pela superação global do desempenho previsto que fundamenta a atribuição de prémios de gestão.

b) Desempenho relevante;

c) Desempenho adequado;

d) Desempenho não adequado.

Como já referi, os resultados da avaliação de desempenho dos dirigentes superiores suportam a atribuição de prémios de gestão, mas também a renovação ou cessação da comissão de serviço. Estes resultados também podem influenciar a cessação de funções, caso o SIADAP não seja aplicável por razões imputáveis aos dirigentes máximos (Lei n.º 66-b/2012, artigo 34º, n.º. 1 e 2).

Tal como refere a Lei n.º 66-b/2012, artigo 36º, n.º1, a avaliação intercalar dos dirigentes intermédios baseia-se nos resultados obtidos relativamente aos objetivos estabelecidos, e às competências de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas de cada dirigente.

A avaliação final dos dirigentes intermédios é expressa nos seguintes termos (Lei n.º 66-b/2012, artigo 37º, n.º 1):

a) Desempenho relevante, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;

b) Desempenho adequado, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;

c) Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

6.1.3. Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública – SIADAP 3

No que diz respeito a avaliação de desempenho dos trabalhadores da Administração Pública, esta é desenvolvida anualmente, e diz respeito ao ano civil anterior.

6.1.3.1. Requisitos funcionais para a avaliação

De acordo com a Lei n.º66-b/2012, artigo 42º, n.º2, caso o trabalhador tenha, no biénio anterior, tenha relação jurídica de emprego público com, pelo menos, um ano e o correspondente serviço efetivo, independentemente do serviço onde o tenha prestado, o desempenho é objeto de avaliação nos termos do presente título. Caso, a relação jurídica de emprego público seja inferior a seis meses, o desempenho relativo a esse ano civil é avaliado em conjunto com a do ano seguinte (Lei n.º66-b/2012, artigo 42º, n.º1).

6.1.3.2. Parâmetros de avaliação

Como é referido na Lei n.º66-b/2012, artigo 45º, a avaliação do desempenho dos trabalhadores públicos centra-se em dois parâmetros, nomeadamente:

- a) Resultados obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica;
- b) Competências que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.

6.1.3.3. Objetivos

De acordo com o artigo 46º, n.º1 da presente Lei, os objetivos devem ser previamente definidos de acordo com o serviço e a unidade orgânica, devendo estar redigidos de forma clara e rigorosa.

Assim sendo, os objetivos são, detalhadamente (Lei n.º66-b/2012, artigo 45º, n.º2):

- a) De produção de bens e atos ou prestação de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores;
- b) De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- c) De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;

d) De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

6.1.3.4. Avaliação dos resultados atingidos

Como refere o artigo 47º, nº1, da presente Lei em análise, de acordo com o grau de cumprimento de cada objetivo estipulado e em conformidade com os respetivos indicadores previamente estabelecidos, a avaliação dos resultados é expressa em três níveis:

- a) "Objetivo superado", a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) "Objetivo atingido", a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) "Objetivo não atingido", a que corresponde uma pontuação de 1.

6.1.3.5. Avaliação de competências

Tal como o artigo 48º da Lei n.º66-b/2012 menciona, para cada trabalhador, são escolhidas em número não inferior a cinco, competências, mediante acordo entre o avaliador e o avaliado, de entre as constantes em lista aprovada por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública (Lei n.º66-b/2012, artigo 36º, nº6).

Deste modo, as competências referenciadas são, posteriormente, expressas em três níveis (Lei n.º66-b/2012, artigo 49º, nº1):

- a) "Competência demonstrada a um nível elevado", a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) "Competência demonstrada", a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) "Competência não demonstrada ou inexistente", a que corresponde uma pontuação de 1.

6.1.3.6. Avaliação final

A avaliação final é determinada em função das pontuações que cada trabalhador recebeu nos dois parâmetros de avaliação (Lei n.º66-b/2012, artigo 50º, nº1). No mesmo artigo, na alínea 2 é referido que para o parâmetro "Resultados" é atribuída uma ponderação mínima de 60% e para o parâmetro "Competências" uma ponderação máxima de 40%.

A referida avaliação final é expressa em menções qualitativas, tal como refere no artigo 50º, nº4, sendo elas:

- a) "Desempenho relevante;

- b) Desempenho adequado;
- c) Desempenho inadequado.”

6.1.3.7. Efeitos da avaliação

A avaliação individual de cada colaborador pode gerar alguns efeitos, sendo estes especificados no artigo 52º da Lei n.º66-b/2012 de 28 de Setembro.

Quadro 10 - Efeitos da avaliação do SIADAP 3

<p>Efeitos da Avaliação de Desempenho Individuais</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas; b) Diagnóstico de necessidades de formação; c) Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria; d) Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados; e) Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável.
--	---

<p>- Desempenho Excelente (dois ciclos avaliativos consecutivos)</p>	<p>a) Estágio em organismo de Administração Pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo;</p> <p>b) Estágio em outro serviço público, organização não-governamental ou entidade empresarial com atividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço;</p> <p>c) Frequência de ações de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais.</p>
<p>- Desempenho Relevante (dois ciclos avaliativos consecutivos)</p>	<p>a) Confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.</p>
<p>- Desempenho Inadequado</p>	<p>a) Analisar os fundamentos de insuficiência no desempenho e identificar as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional adequados à melhoria do desempenho do trabalhador;</p> <p>b) Fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador.</p>

Fonte: Artigo 52º da Lei n.º66-B/2012 de 28 de Setembro

6.1.3.8. Intervenientes no processo de avaliação

De acordo com o artigo 55º, nº1, da Lei n.º66-b/2012 de 28 de Setembro, no âmbito de cada serviço, são intervenientes do sistema de avaliação de desempenho:

- a) O avaliador;
- b) O avaliado;

- c) O Conselho Coordenador da Avaliação;
- d) A Comissão Paritária;
- e) O dirigente máximo do serviço.

6.1.3.9. Fases do processo de avaliação

O sistema de avaliação de desempenho da Administração Pública compreende várias fases, nomeadamente (Lei n.º66-b/2012, artigo 61º):

- a) Planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir;
- b) Realização da auto-avaliação e da avaliação;
- c) Harmonização das propostas de avaliação;
- d) Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objetivos e respetivos indicadores e fixação das competências;
- e) Validação de avaliações e reconhecimento de Desempenhos Excelentes;
- f) Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária;
- g) Homologação;
- h) Reclamação e outras impugnações;
- i) Monitorização e revisão dos objetivos.

A Direção Geral da Administração e do Emprego Público desenvolveu um quadro síntese sobre as fases do processo de avaliação de desempenho, onde será de seguida apresentado.

Quadro 11 - Fases do Processo de Avaliação

Quando	O que se faz	Quem intervém
1ª Quinzena de Janeiro	Momento 1 – Autoavaliação Obrigatória e para preparação da avaliação e identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional. Deve ser entregue ao avaliador.	Avaliado (sempre que possível deve ser feita análise da autoavaliação com o avaliador)
	Momento 2 – Avaliação (Trata-se de uma avaliação ainda prévia)	Avaliador
2ª Quinzena de Janeiro	Harmonização das propostas de avaliação Análise das propostas de avaliação para a sua harmonização e início do processo conducente à validação dos Desempenhos	Conselho Coordenador da Avaliação (CCA)

	Relevantes e Desempenhos Inadequados e de reconhecimento dos Desempenhos Excelentes.	
Durante o mês de Fevereiro	Reunião de Avaliação Fases: <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conhecer a avaliação feita; • Analisar em conjunto o perfil de evolução do trabalhador; • Identificar expectativas de desenvolvimento; • Contratualização dos parâmetros de avaliação para o ano (fixação de objetivos e competências). 	Avaliador e avaliado (Caso a reunião não seja marcada pelo avaliador o -----/----- avaliado pode requer a sua marcação)
Depois das reuniões de avaliação	Validação e reconhecimento das avaliações: <ul style="list-style-type: none"> • Validação das propostas de avaliação com menções de Desempenho Relevante e de Desempenho Inadequado; • Análise do impacto do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de Desempenho Excelente. 	CCA
Até 10 dias úteis após tomada de conhecimento da proposta de avaliação a submeter a homologação	Facultativo Apreciação pela Comissão Paritária, mediante requerimento do avaliado.	Avaliado Dirigente máximo Comissão paritária
No prazo de 10 dias após solicitação	Apreciação pela Comissão Paritária, sendo elaborado relatório fundamentado com proposta de avaliação.	Comissão Paritária
Até 30 de Março	Homologação das avaliações	Dirigente máximo do serviço
Até 5 dias úteis após a data de homologação	Conhecimento ao avaliado da sua avaliação final	Avaliador Avaliado
Até 5 dias úteis após conhecimento da homologação	Facultativo Apresentação de reclamação	Avaliado CCA/Avaliador/Comissão Paritária Dirigente máximo
Depois de conhecimento da homologação e/ou de decisão sobre reclamação	Facultativo Apresentação de recurso hierárquico ou tutelar ou de impugnação jurisdicional	Avaliado Membro de Governo Tribunal

No decorrer do período anual de avaliação	Monitorização do desempenho, para eventual reformulação de objetivos e clarificação de aspetos e recolha participada de reflexões para uma avaliação o mais fundamentada possível.	Avaliador e avaliado
---	--	----------------------

Fonte: Artigo 61º da Lei n.º66-B/2012 de 28 de Setembro

Estas fases, quando cumpridas, auxiliam a organização no sentido que esta desenvolva uma avaliação de desempenho dos seus colaboradores nos mesmos parâmetros, fazendo com que as tomadas de decisão, quer de promoções, alteração de funções ou do sistema de remunerações ou incentivos, sejam mais simples e claras, facultando um bom funcionamento do sistema de avaliação de desempenho.

Deste modo, num momento de grandes alterações no SIADAP, é importante que este atue em conformidade com o que está estipulado com o sistema referenciado, de maneira a que se consiga avaliações justas e reais.

Segundo Tanke (2004), o SIADAP resume-se a um sistema de feedback, onde os avaliadores retêm informações sobre a concretização dos objetivos de cada trabalhador, e partilham esta mesma informação com eles.

6.2. Artigo 9º da Lei nº75/2014 de 12 de Setembro

O artigo 9º da presente Lei em análise refere os titulares dos cargos e os trabalhadores a quem se aplica este mecanismo:

- a) O Presidente da República;
- b) O Presidente da Assembleia da República;
- c) O Primeiro-Ministro;
- d) Os Deputados à Assembleia da República;
- e) Os membros do Governo;
- f) Os juízes do Tribunal Constitucional, os juízes do Tribunal de Contas e o Procurador-Geral da República, bem como os magistrados judiciais, magistrados do Ministério Público e juízes da jurisdição administrativa e fiscal e dos julgados de paz;
- g) Os Representantes da República para as regiões autónomas;
- h) Os deputados às assembleias legislativas das regiões autónomas;
- i) Os membros dos governos regionais;
- j) Os eleitos locais;
- k) Os titulares dos demais órgãos constitucionais não referidos nas alíneas anteriores, bem como os membros dos órgãos dirigentes de entidades administrativas independentes, nomeadamente as que funcionam junto da Assembleia da República;
- l) Os membros e os trabalhadores dos gabinetes, dos órgãos de gestão e de gabinetes de apoio, dos titulares dos cargos e órgãos das alíneas anteriores, do Presidente e Vice-Presidente do Conselho Superior da Magistratura, do Presidente e Vice-Presidente do Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais, do Presidente do Supremo Tribunal de Justiça, do Presidente e juízes do Tribunal Constitucional, do Presidente do Supremo Tribunal Administrativo, do Presidente do Tribunal de Contas, do Provedor de Justiça e do Procurador-Geral da República;
- m) Os militares das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana (GNR), incluindo os juízes militares e os militares que integram a assessoria militar ao Ministério Público, bem como outras forças militarizadas;
- n) O pessoal dirigente dos serviços da Presidência da República e da Assembleia da República e de outros serviços de apoio a órgãos constitucionais, dos demais serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, bem como o pessoal em exercício de funções equiparadas para efeitos remuneratórios;

o) Os gestores públicos, ou equiparados, os membros dos órgãos executivos, deliberativos, consultivos, de fiscalização ou quaisquer outros órgãos estatutários dos institutos públicos de regime comum e especial, de pessoas coletivas de direito público dotadas de independência decorrente da sua integração nas áreas de regulação, supervisão ou controlo, das empresas públicas de capital exclusiva ou maioritariamente público, das entidades públicas empresariais e das entidades que integram o setor empresarial regional e municipal, das fundações públicas e de quaisquer outras entidades públicas;

p) Os trabalhadores que exercem funções públicas na Presidência da República, na Assembleia da República, em outros órgãos constitucionais, bem como os que exercem funções públicas, em qualquer modalidade de relação jurídica de emprego público, incluindo os trabalhadores em processo de requalificação e em licença extraordinária;

q) Os trabalhadores dos institutos públicos de regime especial e de pessoas coletivas de direito público dotadas de independência decorrente da sua integração nas áreas de regulação, supervisão ou controlo, incluindo as entidades reguladoras independentes;

r) Os trabalhadores das empresas públicas de capital exclusiva ou maioritariamente público, das entidades públicas empresariais e das entidades que integram o setor empresarial regional e local;

s) Os trabalhadores e dirigentes das fundações públicas de direito público e das fundações públicas de direito privado e dos estabelecimentos públicos não abrangidos pelas alíneas anteriores;

t) O pessoal nas situações de reserva, pré-aposentação e disponibilidade, fora de efetividade de serviço, que beneficie de prestações pecuniárias indexadas aos vencimentos do pessoal no ativo.

6.3. Questionário

Data: Junho/2018

Instruções de resposta ao questionário:

O presente estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Estudos de Gestão e será desenvolvido nos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho, envolvendo os trabalhadores em regime de contrato de trabalho em funções públicas, avaliados pelo Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), sendo objeto do presente estudo o SIADAP 3.

Através da aplicação deste questionário, pretende-se recolher perceções sobre a aplicação deste sistema e a sua implicação na motivação profissional.

Este estudo pretende dar resposta a algumas questões, nomeadamente:

- **Como é feita a Avaliação de Desempenho nos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho?**
- **Quais os fatores motivacionais mais valorizados por parte dos trabalhadores?**
- **A avaliação de desempenho influencia a motivação individual? De que forma?**

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim será possível identificar e propor medidas com vista à melhoria contínua dos serviços que presta.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

O questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste será efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

1. Dados Gerais

1. **Sexo:** Feminino Masculino
2. **Idade:** ≤ 25 anos 26 a 35 anos 36 a 50 +51 anos
3. **Habilitações Literárias:** ≤ Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura
Mestrado Doutoramento
4. Já alguma vez foi alvo de avaliação de desempenho desde que exerce esta função nesta instituição?
Sim Não

De seguida, apresenta-se uma lista de afirmações sobre “*Fatores Motivacionais*”, o “*SIADAP*”, e “*A Relação entre o SIADAP e a Motivação*” onde deverá indicar com uma cruz (X) o que melhor traduz a sua opinião.

É utilizada uma escala de *Likert* de 1 a 5, onde o 1 corresponde a “*totalmente em desacordo*”, o 2 corresponde “*em desacordo*”, o 3 corresponde a “*indeciso*”, o 4 a “*de acordo*” e, por último, o 5 corresponde a “*totalmente de acordo*”.

2. Fatores Motivacionais

Afirmações	Totalmente em desacordo	Em desacordo	Indeciso	De acordo	Totalmente de acordo
As funções que realizo no meu local de trabalho motivam-me.					
Sinto-me desmotivado(a) na realização das tarefas que me são atribuídas.					
Sinto-me frustrado(a) por realizar sempre as mesmas tarefas.					
O local onde desempenho as minhas funções reúne os requisitos e condições necessárias para que o meu grau de motivação seja elevado.					
Tenho um bom relacionamento com os meus colegas, o que me faz sentir motivado(a).					
O reconhecimento por parte da minha chefia motiva-me.					
A posição remuneratória em que me encontro contribui para a minha motivação.					

Na sua opinião, o que poderia ser feito para aumentar o seu nível de motivação? Registe aqui as suas sugestões de melhoria:

3. Aplicação do SIADAP na organização

Afirmações	Totalmente em desacordo	Em desacordo	Indeciso	De acordo	Totalmente de acordo
Os meus objetivos foram fixados e acordados entre mim e o meu avaliador(a).					
Os meus objetivos dentro da instituição foram fixados com clareza.					
Os meus objetivos e competências foram fixados de acordo com a função que desempenho.					
Tenho as competências necessárias para desempenhar a minha função.					
O meu desempenho é reconhecido pelo meu avaliador(a).					
O meu avaliador(a) transmite-me <i>feedback</i> do meu desempenho regularmente.					
Caso não concorde com a minha avaliação, tenho conhecimento dos prazos e dos meios previstos para recurso.					
Tenho conhecimento da minha avaliação final após homologação pelo dirigente máximo.					
A avaliação influencia as minhas atitudes e comportamentos.					
A minha avaliação é feita conforme eu atinja ou não os meus objetivos e competências.					
O processo de avaliação de desempenho ajuda-me a melhorar as minhas competências.					
O meu avaliador(a) propõe a frequência de ações de formação para que possa melhorar as competências.					
A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa.					

O meu avaliador(a) é justo na atribuição da minha avaliação.					
--	--	--	--	--	--

Na sua opinião, o que poderia ser melhorado na aplicação do SIADAP nos SASUM? Registe aqui as suas sugestões de melhoria:

4. A Relação entre o SIADAP e a Motivação

Afirmações	Totalmente em desacordo	Em desacordo	Indeciso	De acordo	Totalmente de acordo
A aplicação do SIADAP motiva-me para que desempenhe da melhor forma as minhas funções.					
Reconheço desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho.					
A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa.					
O meu avaliador(a) é justo na atribuição da minha avaliação.					
O SIADAP reconhece e premeia os meus esforços individuais.					
A avaliação de desempenho aumenta a minha motivação.					
O SIADAP é um processo justo.					

Registe aqui as suas sugestões de melhoria:

5. Perceção sobre a motivação global

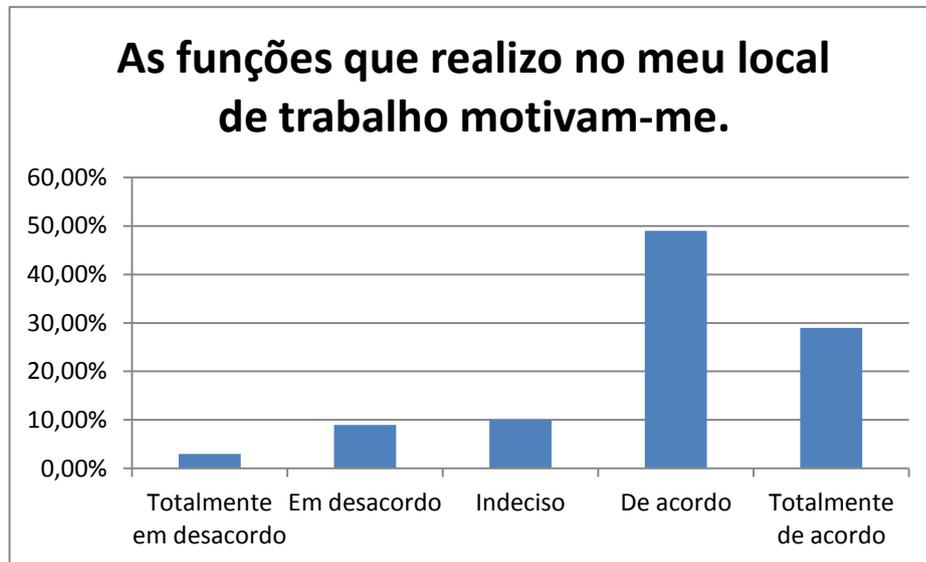
Motivação Global	Grau de Motivação				
	Totalmente desmotivado	Desmotivado	Nem motivado nem desmotivado	Motivado	Totalmente motivado
No desempenho das minhas funções nos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho, sinto-me					

Que fatores poderão contribuir para que o seu grau de motivação seja, “totalmente motivado”? Indique alguns, por favor:

6.4. Gráficos

6.4.1. Fatores Motivacionais

Gráfico 5 - As funções que realizo no meu local de trabalho motivam-me.



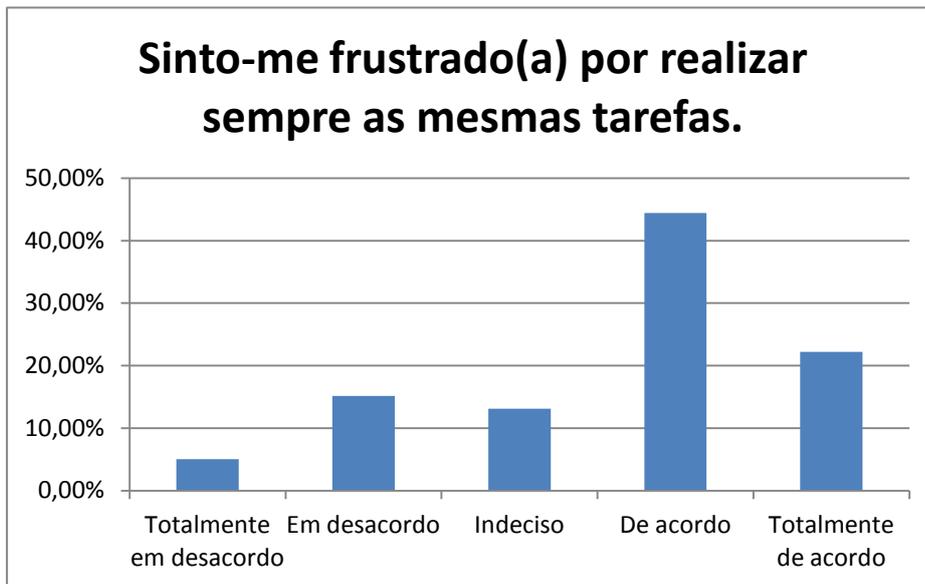
Fonte própria

Gráfico 6 - Sinto-me desmotivado(a) na realização das tarefas que me são atribuídas.



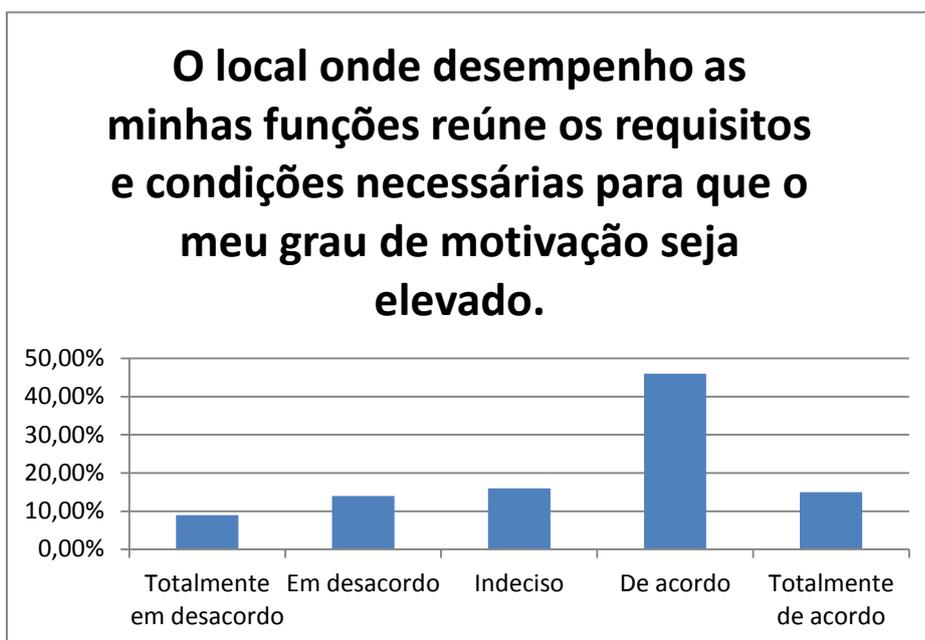
Fonte própria

Gráfico 7 - Sinto-me frustrado(a) por realizar sempre as mesmas tarefas.



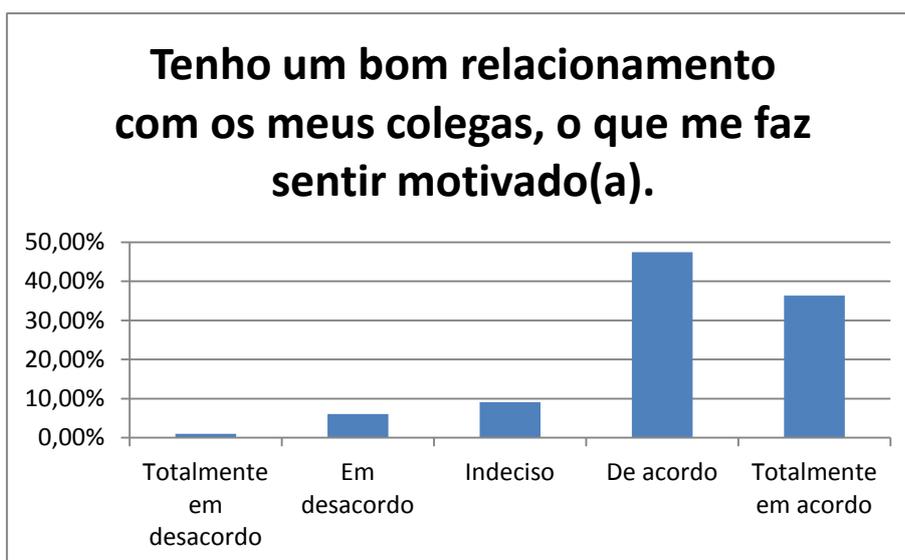
Fonte própria

Gráfico 8 - O local onde desempenho as minhas funções reúne os requisitos e condições necessárias para que o meu grau de motivação seja elevado.



Fonte própria

Gráfico 9 - Tenho um bom relacionamento com os meus colegas, o que me faz sentir motivado(a).



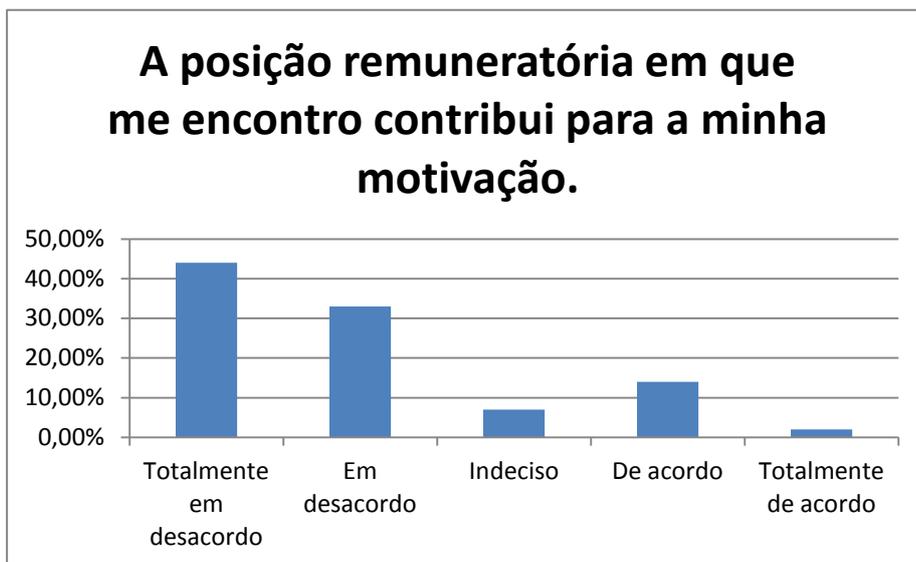
Fonte própria

Gráfico 10 - O reconhecimento por parte da minha chefia motiva-me.



Fonte própria

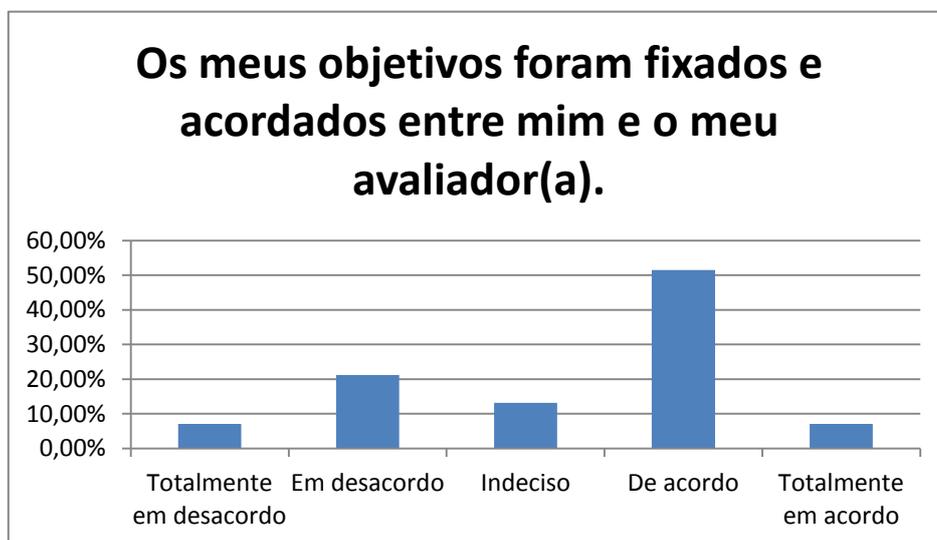
Gráfico 11 - A posição remuneratória em que me encontro contribui para a minha motivação
Fonte própria



Fonte própria

6.4.2. Aplicação do SIADAP na organização

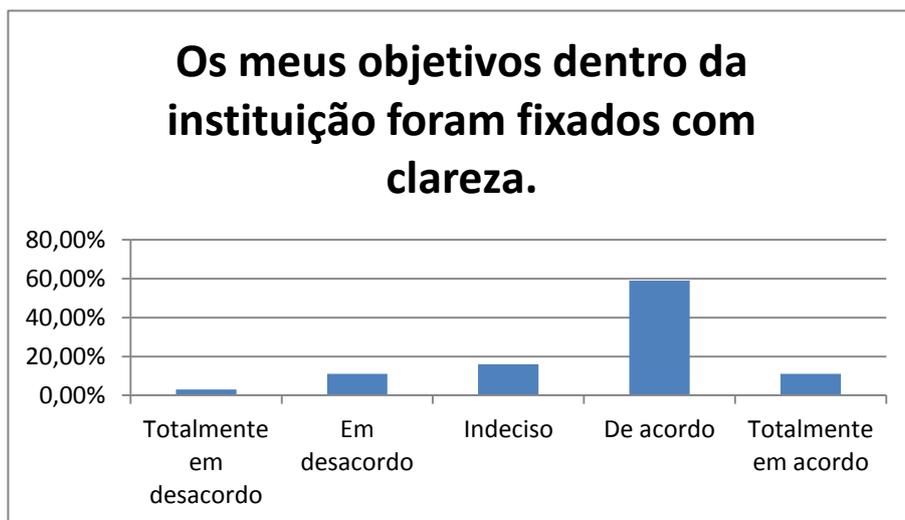
Gráfico 12 - Os meus objetivos foram fixados e acordados entre mim e o meu avaliador(a).



Fonte própria

Gráfico 13 - Os meus objetivos dentro da instituição foram fixados com clareza.

Fonte própria



Fonte própria

Gráfico 14 - Os meus objetivos e competências foram fixados de acordo com a função que desempenho.



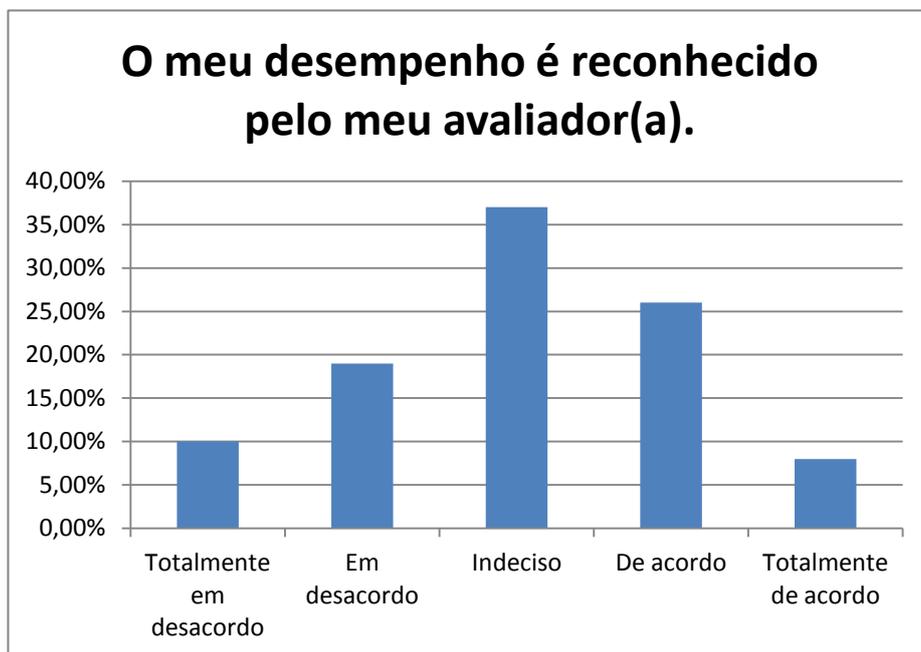
Fonte própria

Gráfico 15 - Tenho as competências necessárias para desempenhar a minha função.
Fonte própria



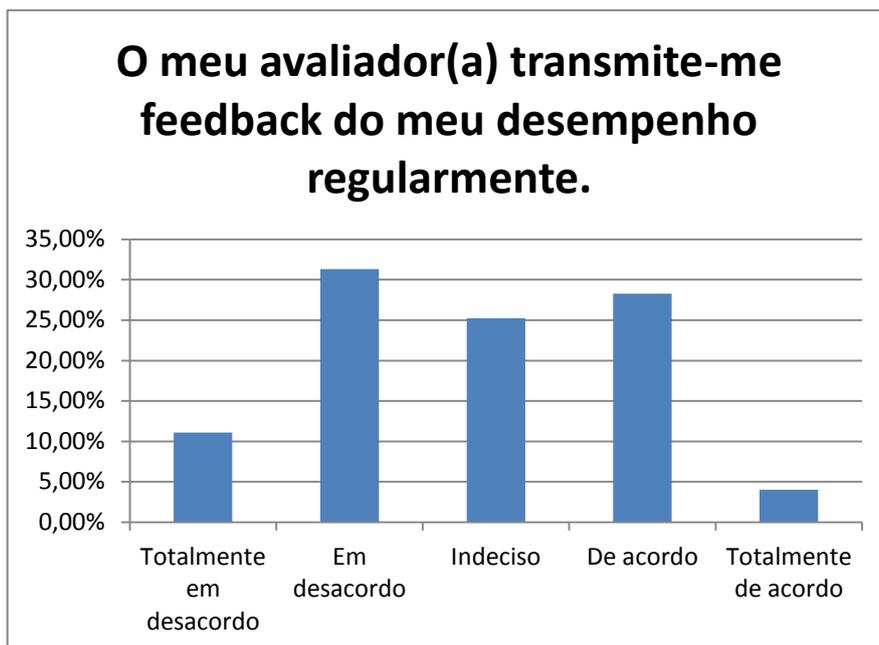
Fonte própria

Gráfico 16 - O meu desempenho é reconhecido pelo meu avaliador(a).



Fonte própria

Gráfico 17 - O meu avaliador(a) transmite-me feedback do meu desempenho regularmente.



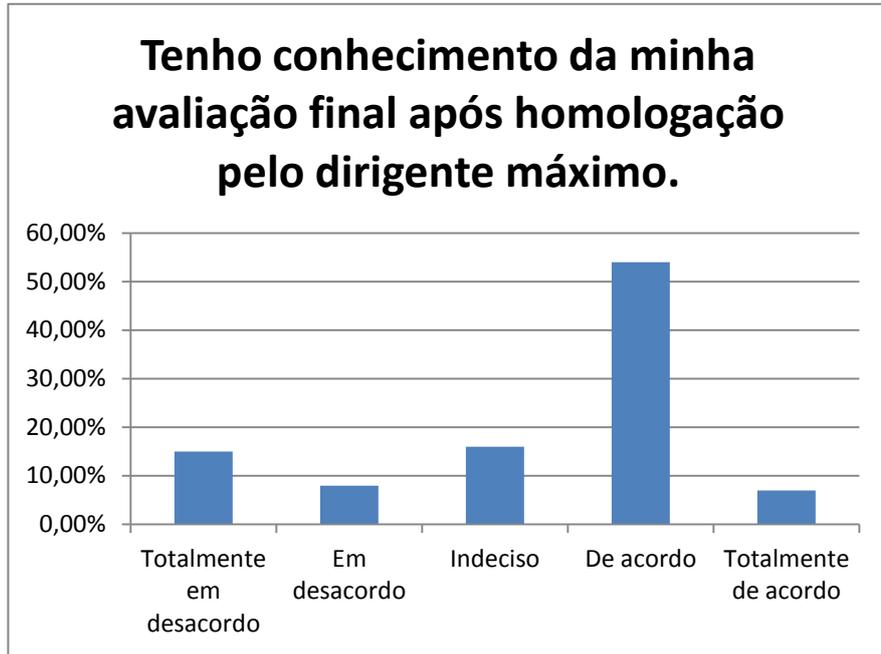
Fonte própria

Gráfico 18 - Caso não concorde com a minha avaliação, tenho conhecimento dos prazos e meios previstos para recurso.



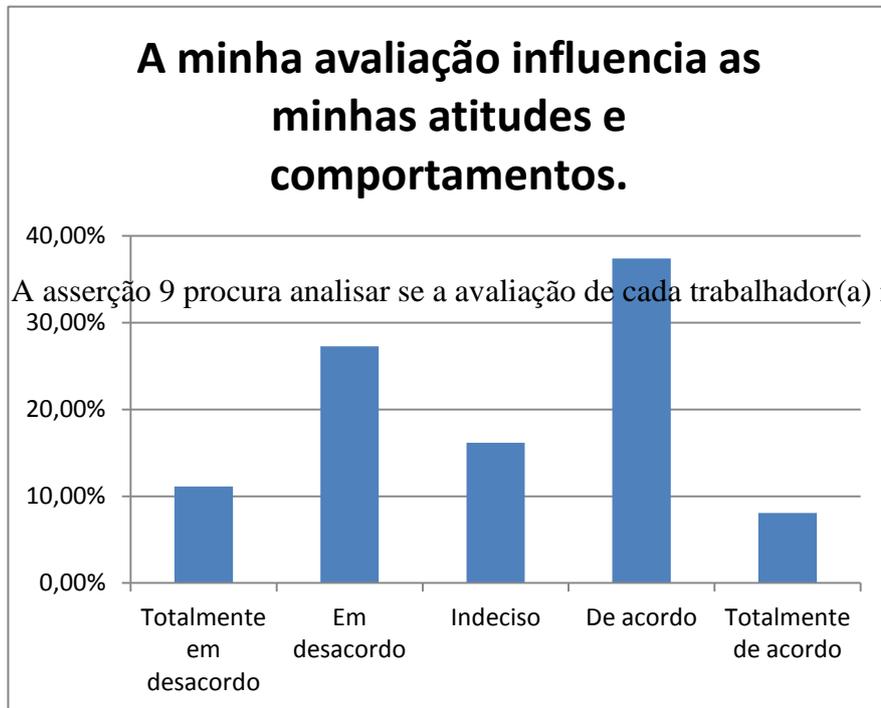
Fonte própria

Gráfico 19 - Tenho conhecimento da minha avaliação final após homologação pelo dirigente máximo.



Fonte própria

Gráfico 20 - A minha avaliação influencia as minhas atitudes e comportamentos.



Fonte própria

Gráfico 21 - A minha avaliação é feita conforme eu atinja ou não os meus objetivos e competências.



Fonte própria

Gráfico 22 - O processo de avaliação de desempenho ajuda-me a melhorar as minhas competências.



Fonte própria

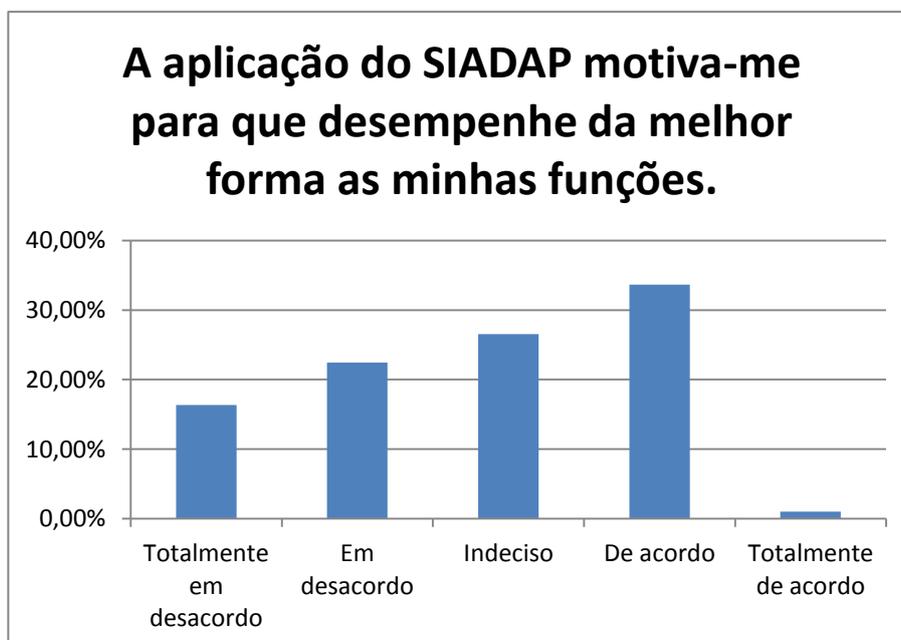
Gráfico 23 - O meu avaliador(a) propõe a frequência de ações de formação para que possa melhorar as competências.



Fonte própria

6.4.3. A relação entre o SIADAP e a Motivação

Gráfico 24 - A aplicação do SIADAP motiva-me para que desempenhe da melhor forma as minhas funções.



Fonte própria

Gráfico 25 - Reconheço desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho.



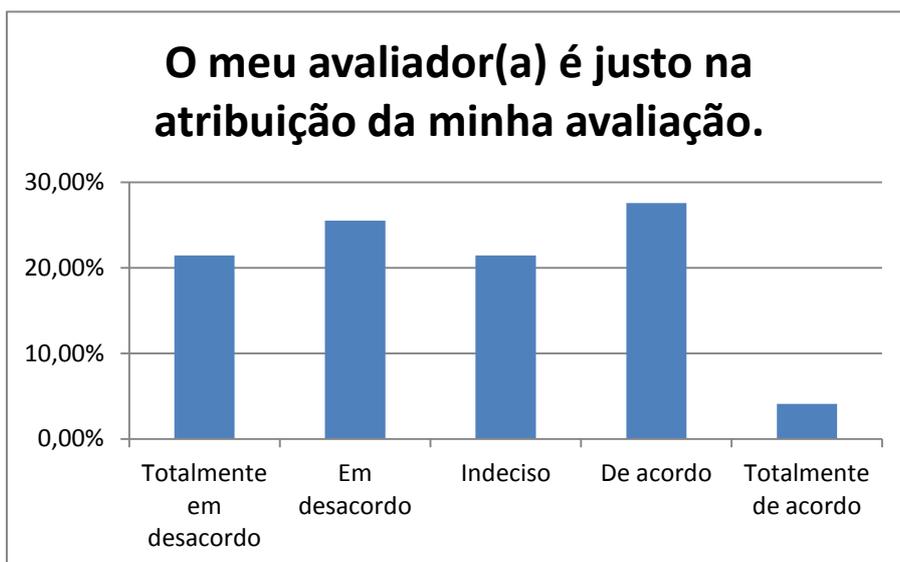
Fonte própria

Gráfico 26 - A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de forma justa.



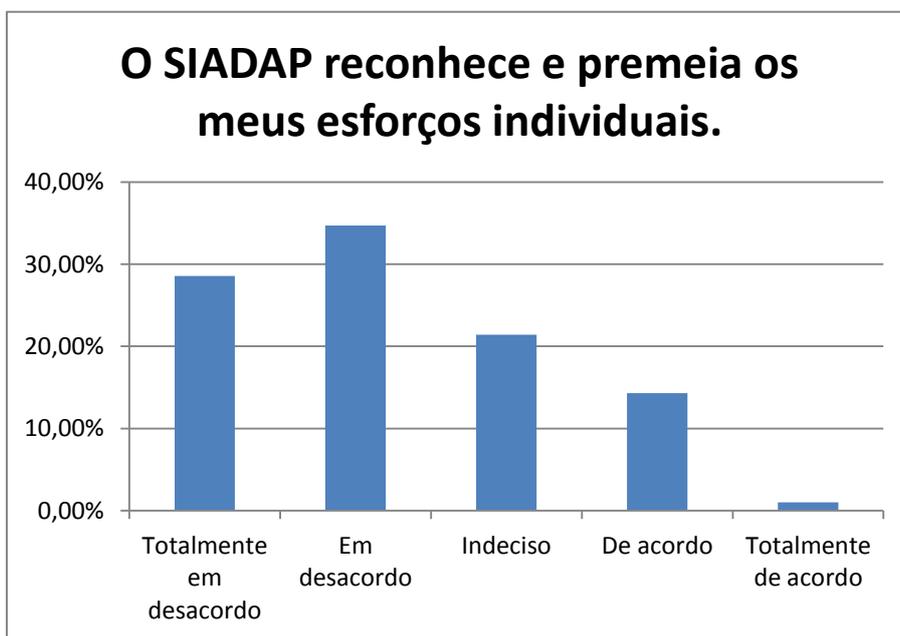
Fonte própria

Gráfico 27 - O meu avaliador(a) é justo na atribuição da minha avaliação.



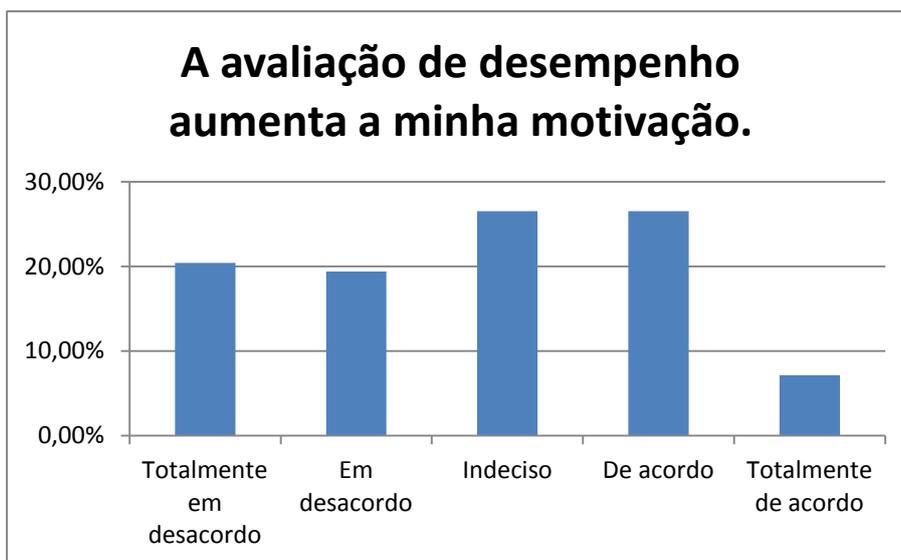
Fonte própria

Gráfico 28 - O SIADAP reconhece e premeia os meus esforços individuais.



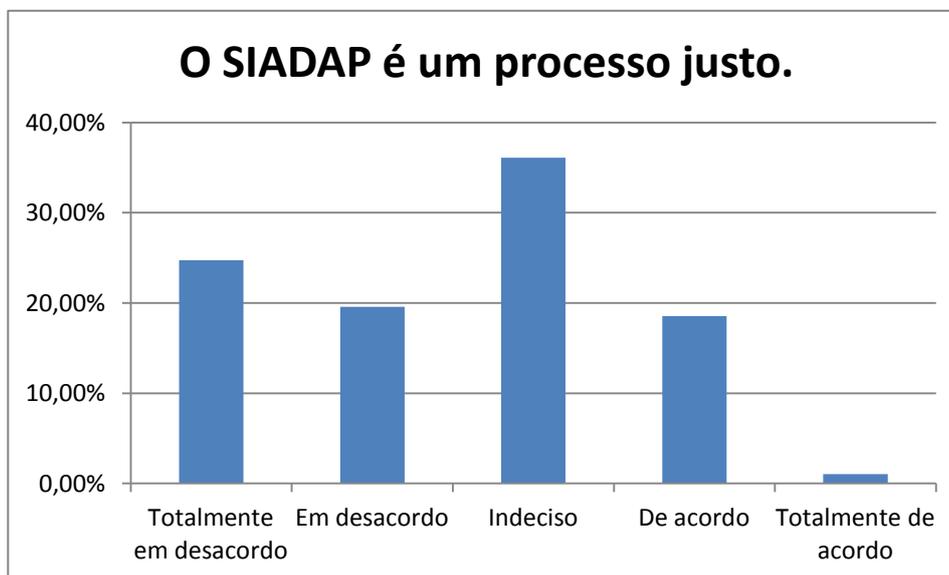
Fonte própria

Gráfico 29 - A avaliação de desempenho aumenta a minha motivação.



Fonte própria

Gráfico 30 - O SIADAP é um processo justo.



Fonte própria

Gráfico 31 - No desempenho das minhas funções nos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho, sinto-me...



Fonte própria