



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado Gestão

Especialização em Recursos Humanos

Dissertação

**O Impacte do Sistema de Avaliação do Desempenho na Motivação e na
Satisfação dos Trabalhadores do Instituto de Segurança Social, IP
(Centro Distrital de Santarém)**

Elaborado por:

Marina Isabel Lourenço Parreira

Orientador:

Prof.^ª Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Orientador:

Prof.^ª Doutora Marta da Conceição Soares Silva da

Cruz Silvério

Évora

(SETEMBRO 2012)



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado Gestão

Especialização em Recursos Humanos

Dissertação

**O Impacte do Sistema de Avaliação do Desempenho na Motivação e na
Satisfação dos Trabalhadores do Instituto de Segurança Social, IP
(Centro Distrital de Santarém)**

Elaborado por:

Marina Isabel Lourenço Parreira

Orientador:

Prof.^ª Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Orientador:

Prof.^ª Doutora Marta da Conceição Soares Silva da

Cruz Silvério

Évora

(SETEMBRO 2012)

Dedicatória

Este trabalho é inteiramente dedicado aos meus filhos.

Que o tempo que dediquei a este trabalho lhes sirva de inspiração no futuro.

Resumo

A avaliação do desempenho tem-se revelado uma importante ferramenta na gestão de recursos humanos mas muito criticada quer por avaliados quer por avaliadores. Na administração pública o SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública) constituiu um importante progresso no que respeita à avaliação dos trabalhadores, mas é importante perceber como é que ele interfere com a motivação e a satisfação dos trabalhadores sendo este o objetivo deste trabalho.

Esta dissertação segue a metodologia de um estudo de caso realizado no Centro Distrital de Santarém do Instituto de Segurança Social, IP, tendo-se efetuado recolha de dados através da análise documental e da aplicação de um questionário. Foi possível constatar que o sistema de avaliação tem impactes de natureza diversa. Alguns aspectos do SIADAP revelaram ter um impacte negativo nos níveis de motivação e de satisfação dos trabalhadores principalmente devido à existência de quotas, à subjetividade da avaliação atribuída e por não ter recompensas significativas.

Palavras-chave: avaliação do desempenho, motivação, satisfação, SIADAP

The impact of the performance evaluation system in the motivation and satisfaction of the workers of the Instituto de Segurança Social, IP (Centro Distrital de Santarém)

Abstract

The evaluation of the performance has proven to be an important tool in the management of human resources but it has been highly criticized by those being evaluated and the evaluators. In the public administration, the SIADAP (Integrated System of Management and Evaluation of the Performance in the Public Administration) constituted an important progress in respects to the evaluation of the workers. Therefore, it is important to understand how this System interferes with the motivation and satisfaction of the workers, this being the objective of this work.

This dissertation follows the methodology of a case study conducted in the Centro Distrital de Santarém in the Instituto de Segurança Social, IP, where data collection was carried out through the documentary analysis and application of a questionnaire. It was noticed that the evaluation system varied. Some aspects of the SIADAP revealed to have a negative impact on the levels of motivation and satisfaction of the workers mainly due to the existence of quotas, the subjectivity of the assessment and not having significant rewards

Keyword: performance evaluation, motivation, satisfaction, SIADAP

Agradecimentos:

Os meus sinceros agradecimentos às minhas orientadoras, Professora Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira e Professora Doutora Marta da Conceição Soares Silva da Cruz Silvério, pela simpatia, profissionalismo e dedicação a esta causa.

Agradeço ao Diretor do Centro Distrital de Santarém, Dr. Tiago de Sampaio e Melo Marques Leite, não só por ter autorizado a realização deste trabalho mas também e especialmente, por ter sido um agente facilitador do desenvolvimento do mesmo.

À Diretora do Núcleo de Recursos Humanos, Dra. Maria Fernanda Pereira da Silva Chora e à sua colaboradora Célia Marcelino por toda a cooperação e apoio, e também a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a concretização deste trabalho.

Agradeço ainda aos meus pais e à minha irmã pelo apoio que me prestaram direta e indiretamente, apoiando também os meus rebentos, e ao meu marido pelo companheirismo e cooperação incondicional neste projeto.

ÍNDICE

Índice de Anexos	8
Índice de Gráficos	10
Índice de Quadros	13
Listagem de Abreviaturas ou Siglas	15
1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha	16
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	17
1.3. Metodologia	17
1.4. Estrutura do Trabalho	18
2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	19
2.1. Definição de Avaliação do Desempenho	19
2.2. Objetivos da Avaliação do Desempenho	20
2.3. Formas de Medir o Desempenho (Instrumentos)	21
2.4. Fontes da Avaliação do Desempenho	25
2.5. Avaliação do Desempenho: Custos e Benefícios	27
2.6. Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública	28
2.7. Síntese	35
3. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	37
3.1. Motivação no Trabalho	37
3.1.1. Conceito	37
3.1.2. Teorias da Motivação	38
3.2. Satisfação no Trabalho	42
3.2.1. Conceito	42
3.2.2. Teorias da Satisfação	43
3.3. Síntese	46
4. METODOLOGIA	47
4.1. Problema de Estudo	47
4.2. Definição dos Objetivos	48
4.3. Fundamentação Teórica, Abordagem / Modelo	48

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

4.4. Instrumentos Utilizados e Caracterização da População em Estudo	50
4.5. Pré-teste e Trabalho de Campo	54
4.6. Tratamento Estatístico	55
5. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP. E DO CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM	57
6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
6.1. Caracterização da Amostra	60
6.2. Análise dos Resultados/Dados	64
6.2.1. Motivação no Trabalho e Avaliação do Desempenho	64
6.2.1.1. Análise das Frequências (amostra total)	64
6.2.1.2. Análise do Perfil	77
6.2.1.3. Análise Fatorial (amostra total, amostra chefias e amostra não chefias)	80
6.2.2. Satisfação e Avaliação do Desempenho	91
6.2.2.1. Análise das Frequências (amostra total)	91
6.2.2.2. Análise do Perfil	102
6.2.2.3. Análise Fatorial (amostra total, amostra chefias e amostra não chefias) ...	105
6.3. Análise das Questões Abertas	116
6.4. Discussão dos Resultados	123
7. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PERSPETIVAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	125
7.1. Conclusão	125
7.2. Limitações do Estudo e Perspetivas de Investigação Futura	128
BIBLIOGRAFIA	129
ANEXOS	CXXXIII

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Índice de Anexos

Anexo n.º 1 – Questionário	CXXXIV
Anexo n.º 2 – Autorização para aplicar o questionário	CD
Anexo n.º 3 – Organigrama Centro Distrital	CXXXIX
Anexo n.º 4 – Caracterização da Amostra	CD
Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação.....	CD
Anexo n.º 6 – Estudo da Normalidade e da Simetria.....	CD
Anexo n.º 7 – Análise Fatorial – Motivação e Avaliação Desempenho	CD
Anexo n.º 8 – Fator 1 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Total	CD
Anexo n.º 9 – Fator 1 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Chefias	CD
Anexo n.º 10 – Fator 1 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Não Chefias	CD
Anexo n.º 11 – Fator 2 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Total.....	CD
Anexo n.º 12 – Fator 2 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Chefias	CD
Anexo n.º 13 – Fator 2 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Não Chefias	CD
Anexo n.º 14 – Fator 3 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Total	CD
Anexo n.º 15 – Fator 3 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Chefias	CD
Anexo n.º 16 – Fator 3 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Não Chefias	CD
Anexo n.º 17 – Fator 4 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Total	CD
Anexo n.º 18 – Fator 4 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Chefias	CD
Anexo n.º 19 – Fator 4 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Não Chefias	CD
Anexo n.º 20 – Fator 5 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Total	CD
Anexo n.º 21 – Fator 5 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Chefias	CD
Anexo n.º 22 – Fator 5 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Não Chefias	CD
Anexo n.º 23 – Fator 6 – Motivação e Avaliação Desempenho. – Amostra Total	CD
Anexo n.º 24 – Fator 6 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Chefias	CD
Anexo n.º 25 – Fator 6 – Motivação e Avaliação Desempenho – Amostra Não Chefia	CD
Anexo n.º 26 – Análise Fatorial – Satisfação e Avaliação Desempenho	CD
Anexo n.º 27 – Fator 1 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Total	CD
Anexo n.º 28 – Fator 1 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Chefias	CD
Anexo n.º 29 – Fator 1 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Não Chefias	CD
Anexo n.º 30 – Fator 2 – Satisfação e Avaliação Desempenho . – Amostra Total	CD
Anexo n.º 31 – Fator 2 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Chefias	CD
Anexo n.º 32 – Fator 2 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Não Chefias	CD
Anexo n.º 33 – Fator 3 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Total	CD

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Anexo n.º 34 – Fator 3 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Chefias	CD
Anexo n.º 35 – Fator 3 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Não Chefias	CD
Anexo n.º 36 – Fator 4 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Total	CD
Anexo n.º 37 – Fator 4 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Chefias	CD
Anexo n.º 38 – Fator 4 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Não Chefia.....	CD
Anexo n.º 39 – Fator 5 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Total	CD
Anexo n.º 40 – Fator 5 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Chefias	CD
Anexo n.º 41 – Fator 5 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Não Chefias	CD
Anexo n.º 42 – Fator 6 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Total	CD
Anexo n.º 43 – Fator 6 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Chefias	CD
Anexo n.º 44 – Fator 6 – Satisfação e Avaliação Desempenho – Amostra Não Chefias	CD

Índice de Gráficos

Gráfico n.º 1 – Sexo	60
Gráfico n.º 2 – Idade	61
Gráfico n.º 3 – Estado Civil	61
Gráfico n.º 4 – Habilitações Literárias	62
Gráfico n.º 5 – Categoria Profissional	62
Gráfico n.º 6 – Cargo de Chefia	63
Gráfico n.º 7 – Número de Avaliados	63
Gráfico n.º 8 – Ano de Início de Funções	64
Gráfico n.º 9 – Motivação no Local de Trabalho	65
Gráfico n.º 10 – Os meus colegas estão motivados no local de trabalho	65
Gráfico n.º 11 – Os superiores hierárquicos influenciam os níveis de motivação	66
Gráfico n.º 12 – A motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas.....	66
Gráfico n.º 13 – O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação	67
Gráfico n.º 14 – Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas	67
Gráfico n.º 15 – Motivação para realizar um trabalho de qualidade	68
Gráfico n.º 16 – Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a)	68
Gráfico n.º 17 – Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação	69
Gráfico n.º 18 – A experiência profissional faz-me sentir motivado(a)	69
Gráfico n.º 19 – Com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho	70
Gráfico n.º 20 – Gosto de dar o meu melhor pela Instituição, mesmo sem me ser solicitado	70
Gráfico n.º 21 – A definição de objetivos leva-me a trabalhar com mais afinco	71
Gráfico n.º 22 – O meu nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na Instituição	71
Gráfico n.º 23 – Constato que os níveis de participação em termos de decisões operacionais aumentaram no que diz respeito à minha unidade orgânica, desde que foi implementado o SIADAP	72

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Gráfico n.º 24 – Sinto que o sistema de avaliação do desempenho tem, por vezes, desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa	72
Gráfico n.º 25 – O sistema de comunicação interna tornou-se mais eficaz desde que a Instituição gere as suas atividades numa perspetiva de gestão por objetivos	73
Gráfico n.º 26 – Acredito que desempenhos individuais de qualidade contribuirão para Instituições de qualidade e de excelência	73
Gráfico n.º 27 – Por vezes sinto-me desmotivado(a) devido à pressão inerente ao cumprimento dos prazos de cada objetivo	74
Gráfico n.º 28 – O sistema de avaliação do desempenho aumentou significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização	74
Gráfico n.º 29 – Após a implementação do sistema de avaliação do desempenho aumentaram os níveis de compromisso com o serviço e com a Instituição	75
Gráfico n.º 30 – O meu papel na Organização ficou muito mais claro desde a implementação do sistema de avaliação do desempenho	75
Gráfico n.º 31 – Sentimento de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações	76
Gráfico n.º 32 – Se estiver mais motivado produzo mais e com maior qualidade	77
Gráfico n.º 33 – Gráfico do Perfil – Amostra Total – Motivação e Avaliação do Desempenho	78
Gráfico n.º 34 – Gráfico do Perfil – Amostra Não Chefia – Motivação e Avaliação do Desempenho	79
Gráfico n.º 35 – Gráfico do Perfil – Amostra Chefia – Motivação e Avaliação do Desempenho	79
Gráfico n.º 36 – Satisfação com as pessoas com que me relaciono e que convivo	91
Gráfico n.º 37 – O respeito e tratamento que recebo do meu superior hierárquico	91
Gráfico n.º 38 – O respeito e tratamento por parte dos meus colegas	92
Gráfico n.º 39 – A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções	92
Gráfico n.º 40 – As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho ...	93
Gráfico n.º 41 – Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar	93
Gráfico n.º 42 – Existência de um sistema de avaliação do desempenho	94
Gráfico n.º 43 – Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho	94

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Gráfico n.º 44 – Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira	95
Gráfico n.º 45 – Processo de definição de objetivos individuais	95
Gráfico n.º 46 – Processo de autoavaliação	96
Gráfico n.º 47 – Satisfação com a classificação atribuída	96
Gráfico n.º 48 – Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho	97
Gráfico n.º 49 – As oportunidades de formação e desenvolvimento resultantes do processo de avaliação	97
Gráfico n.º 50 – Os níveis de participação e envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão relativas à minha unidade orgânica	98
Gráfico n.º 51 – O reconhecimento da importância da minha unidade orgânica na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Instituição	98
Gráfico n.º 52 – A transparência e agilidade do sistema de comunicação interna	99
Gráfico n.º 53 – Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do relacionamento interpessoal	99
Gráfico n.º 54 – Impacte da avaliação do desempenho na imagem da Instituição no exterior	100
Gráfico n.º 55 – Sistemas de Informação e Comunicação diretamente ligados ao processo de avaliação do desempenho	100
Gráfico n.º 56 – O número de trabalhadores que estão afetos à minha unidade orgânica neste momento	101
Gráfico n.º 57 – As condições de trabalho que me são oferecidas em termos de espaço físico e equipamentos disponíveis	101
Gráfico n.º 58 – Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição	102
Gráfico n.º 59 – Gráfico do Perfil – Amostra Total – Satisfação e Avaliação do Desempenho	103
Gráfico n.º 60 – Gráfico do Perfil – Amostra Não Chefia – Satisfação e Avaliação do Desempenho	104
Gráfico n.º 61 – Gráfico do Perfil – Amostra Chefia – Satisfação e Avaliação do Desempenho	104

Índice de Quadros

Quadro n.º 1 – Vantagens, Desvantagens e Riscos da Gestão por Objetivos na Avaliação do Desempenho	24
Quadro n.º 2 – Vantagens e Desvantagens das diferentes fontes de Avaliação do Desempenho	26
Quadro n.º 3 – Caracterização dos Intervenientes no Processo de Avaliação	33
Quadro n.º 4 – Algumas definições de motivação	38
Quadro n.º 5 – Uma taxonomia das teorias da motivação	39
Quadro n.º 6 – Algumas definições de satisfação com o trabalho	43
Quadro n.º 7 – Avaliação do Desempenho, Motivação e Satisfação	51
Quadro n.º 8 – Valor do KMO	56
Quadro n.º 9 – Número de trabalhadores afetos a cada edifício do Centro Distrital de Santarém em janeiro de 2012	59
Quadro n.º 10 – KMO and Bartlett's Test - Motivação e Avaliação do Desempenho	80
Quadro n.º 11 – Total Variance Explained – Motivação e Avaliação do Desempenho	81
Quadro n.º 12 – Rotated Component Matrix – Motivação e Avaliação do Desempenho	82
Quadro n.º 13 – Análise Fatorial – Dimensões Encontradas – Motivação e Avaliação do Desempenho	84
Quadro n.º 14 – Fator 1 – Influência da Avaliação do Desempenho	85
Quadro n.º 15 – Fator 2 – Tarefas Realizadas e Motivação Intrínseca	86
Quadro n.º 16 – Fator 3 – Influência de Fatores Extrínsecos	87
Quadro n.º 17 – Fator 4 – Motivação no Local de Trabalho	88
Quadro n.º 18 – Fator 5 – Desempenho, Motivação e SIADAP	89
Quadro n.º 19 – Fator 6 – Perceção Sobre a Origem da Motivação	90
Quadro n.º 20 – KMO and Bartlett's Test - Satisfação e Avaliação do Desempenho	105
Quadro n.º 21 – Total Variance Explained – Satisfação e Avaliação do Desempenho	106
Quadro n.º 22 – Rotated Component Matrix – Satisfação e Avaliação do Desempenho	107
Quadro n.º 23 – Análise Fatorial – Dimensões Encontradas – Satisfação e Avaliação do Desempenho	109

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Quadro n.º 24 – Fator 1 – Recompensas Profissionais e Participação dos Trabalhadores na Unidade Orgânica	110
Quadro n.º 25 – Fator 2 – Vida Pessoal, Profissional e Avaliação do Desempenho	111
Quadro n.º 26 – Fator 3 – Processo de Avaliação do Desempenho e a Unidade Orgânica em que se está Inserido	112
Quadro n.º 27 – Fator 4 – Sistema de Avaliação do Desempenho	113
Quadro n.º 28 – Fator 5 – Condições de Trabalho e o Alinhamento de Objetivos	114
Quadro n.º 29 – Fator 6 – Ambiente de Trabalho	115
Quadro n.º 30 – Número de Questionários com Resposta às Questões Abertas	116
Quadro n.º 31 – Número de Respostas Dadas às Questões Abertas	122

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ISS – Instituto de Segurança Social, IP

QUAR – Quadro De Avaliação e Responsabilização

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração
Pública

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo mostra-se de onde se partiu e onde se pretende chegar, identifica-se o que se pretende aprofundar, o caminho percorrido, o processo utilizado e a estrutura que se seguiu, de forma a concretizar o estudo a que nos propomos.

1.1. Enquadramento Do Tema E Justificação Da Escolha

Em qualquer organização, todos os responsáveis querem estar rodeados de trabalhadores com elevados níveis de desempenho mas, para isso, eles têm que estar motivados e satisfeitos. A avaliação do desempenho é necessária pois trata-se de uma importante ferramenta na gestão de pessoas. Mas será que o instrumento utilizado é neutro? Será que obtemos os mesmos resultados independentemente do sistema implementado? A observação da realidade permite-nos antecipar a resposta; o sistema em vigor numa determinada organização não é neutro e tem consequências diferentes, quer ao nível da motivação, quer ao nível da satisfação dos trabalhadores (Prasetya e Kato, 2010). É frequentemente argumentado que a avaliação do desempenho influencia positivamente o comportamento dos empregados e o seu desenvolvimento quando têm uma boa experiência, caso contrário, o sistema falhará (Kuvaas, 2006).

Sendo a avaliação do desempenho uma ferramenta utilizada na generalidade das organizações, antecipando que ela influencia avaliadores e avaliados (Caetano, 2008) e, tendo em consideração que na maior parte dos casos os avaliadores também são avaliados, é de grande importância estudar a sua influência na motivação e na satisfação pois, os resultados deste estudo interessarão quer a avaliadores quer a avaliados, pois ambos ambicionam o bem estar no local de trabalho e fora dele (muitas vezes os problemas do trabalho transportam-se para casa e vice-versa) e, para se obterem resultados positivos, os empregados devem estar satisfeitos com a avaliação de desempenho (Kuvaas, 2006).

Esta análise é ainda mais pertinente na função pública onde o superior hierárquico direto (o “chefe”) não tem, regra geral, a autoridade do “patrão” e, por outro lado, a existência de quotas restringe o universo de avaliações “Relevantes” que por sua vez, poderá ter consequências diretas na progressão na carreira. Acresce ainda que, o sistema de avaliação

não tem recompensas significativas, o que é um ponto fraco (de acordo com James (2005) pequenos incentivos aumentam o esforço dos trabalhadores).

1.2. Formulação Do Problema E Dos Objetivos

Tendo em conta o anteriormente referido, propomo-nos perceber de que modo o atual sistema de avaliação do desempenho está a influenciar a motivação e a satisfação dos trabalhadores sendo o problema de estudo identificado o seguinte:

Como é que o sistema de avaliação em vigor no Instituto de Segurança Social (Centro Distrital de Santarém) afeta a motivação e a satisfação dos trabalhadores?

Assim, o objetivo geral deste estudo é o de **avaliar o impacto do sistema de avaliação do desempenho implementado em 2004, nos níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores do Instituto de Segurança Social (Centro Distrital de Santarém)** e os objetivos específicos são:

- Analisar o impacto do sistema de avaliação do desempenho ao nível da motivação dos trabalhadores;
- Analisar o impacto do sistema de avaliação do desempenho ao nível da satisfação dos trabalhadores;
- Identificar as dimensões que estão por detrás da construção da perceção da motivação e da satisfação;
- Analisar o perfil dos trabalhadores relativamente à motivação e à satisfação.

1.3. Metodologia

Esta dissertação centra-se num estudo empírico sobre a relação entre avaliação do desempenho, motivação e satisfação no trabalho. Após recolha dos dados secundários, que permitiram aferir do “estado da arte” dos conceitos referidos, procedeu-se, no início do ano de 2012, à recolha dos dados primários através da aplicação de um questionário. Os dados recolhidos foram analisados de duas formas distintas, as questões abertas foram tratadas através da análise de conteúdo e, as questões de escolha múltipla, através do programa SPSS

(Statistical Package for the Social Sciences) versão 19. O objetivo do estudo é o de encontrar resposta, com evidência científica, para a questão de partida.

1.4. Estrutura Do Trabalho

Esta dissertação está organizada em sete capítulos, bibliografia e anexos. No primeiro capítulo apresenta-se a questão de partida, o que motivou a elaboração do presente estudo, qual a estrutura e metodologia aplicada. No segundo capítulo desenvolve-se o tema avaliação do desempenho, no terceiro capítulo explanam-se os temas motivação no trabalho e satisfação no trabalho e no quarto capítulo apresenta-se o estudo de caso levado a cabo. O quinto capítulo dedica-se à caracterização do Instituto de Segurança Social, I.P. (ISS), organismo onde foi efetuado o estudo de caso e o sexto apresenta os resultados obtidos tendo por base os objetivos a alcançar. Por fim, o sétimo capítulo apresenta as conclusões, limitações do estudo e perspetivas de investigação futura.

2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação do desempenho é um tema central na administração pública e transversal a toda a administração pública e que, por isso, importa aprofundar. Este capítulo inicia-se com a definição do conceito de avaliação do desempenho e aborda os seus objetivos, instrumentos, fontes, custos e benefícios. É também referida a evolução da avaliação do desempenho no setor público e caracterizado o atual sistema de avaliação do desempenho.

2.1. Definição De Avaliação Do Desempenho

Avaliar o desempenho é segundo Rocha (2010, p.199) “a sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”. Esta definição leva-nos a concluir que seja qual for o método utilizado é necessário geri-lo cautelosamente. Observar, avaliar e comunicar ao trabalhador essa avaliação é uma das tarefas mais melindrosas que um avaliador tem numa organização pois as consequências nem sempre são previsíveis e poderão afetar os níveis de motivação e satisfação e conseqüentemente a produtividade.

Para Caetano & Vala (2007, p.360) “A avaliação do desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”. Caetano e Vala (2007) consideram que o contexto sócio-organizativo em que decorre a avaliação do desempenho é cada vez mais uma variável a ser investigada continuando no entanto, a maioria dos trabalhos teóricos e empíricos sobre a avaliação do desempenho, a terem por base a metáfora do teste (a avaliação do desempenho é colocada ao mesmo nível dos testes psicológicos e deve transmitir uma apreciação exata do avaliado) ou a metáfora do processador de informação (tem de se conhecer o funcionamento cognitivo do avaliador).

Vejam outras definições de avaliação do desempenho:

- “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda a avaliação é um

processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa” (Chiavenato 2009, p.247),

- “Avaliar o desempenho significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do Colaborador no passado (ano anterior) com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação” (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007, p.411).

Todas as definições têm um ponto em comum, a avaliação do desempenho consiste na análise do trabalho realizado pelos trabalhadores numa organização e inevitavelmente, essa apreciação vai ter consequências no percurso profissional desses trabalhadores.

2.2. Objetivos Da Avaliação Do Desempenho

Adotar um sistema de avaliação do desempenho tem implícitos propósitos que permitem às organizações alcançar determinados objetivos. Caetano (2008) considera que as organizações têm em vista objetivos administrativos e estratégicos que contribuam para melhorar o desempenho e a sustentabilidade económica e social da organização. O autor considera como objetivos formais dos sistemas de avaliação do desempenho o:

- Alinhar as atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização;
- Melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação;
- Aumentar a sustentabilidade da organização;
- Dar *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira;
- Constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas;
- Constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões;
- Identificar necessidades de formação.

Prasetya e Kato (2010) consideram que a avaliação do desempenho, como instrumento de gestão, tem como principais objetivos:

- Fornecer dados que fundamentem decisões de gestão como aumentos salariais, promoções, transferências, demissões;
- Avaliar as necessidades de formação e desenvolvimento dos empregados;
- Motivar os trabalhadores através da comunicação (*feedback*), sugerindo-lhes a necessidade de mudanças no comportamento, nas atitudes, nos conhecimentos;

- Promover o *coaching* e o aconselhamento aos funcionários por parte dos supervisores;
- Fornecer informação sobre as necessidades de desenvolvimento individual e da organização.

Os objetivos da avaliação do desempenho são consensuais, não divergindo muito de autor para autor e têm como alvo a organização, os avaliadores e os avaliados. Os resultados obtidos podem afetar o clima organizacional, as relações entre avaliados e entre avaliados e avaliadores.

2.3. Formas De Medir O Desempenho (Instrumentos)

Existem várias formas de medir o desempenho que se caracterizam por se centrarem num ou noutro elemento da avaliação do desempenho. Segundo Caetano (1996) podem encontrar-se métodos de medida centrados na personalidade, no comportamento, na comparação com outros e nos resultados.

A abordagem focada na personalidade avalia os trabalhadores pelos seus traços qualificando fatores como a responsabilidade, o compromisso com o serviço, a qualidade, a liderança e é normalmente representada por escalas ancoradas em traços de personalidade ou escalas gráficas. Esta abordagem avalia as competências dos indivíduos, o seu comportamento, o saber fazer e a sua adequação à organização.

A abordagem centrada nos comportamentos avalia as atitudes dos avaliados. Nesta abordagem destacam-se os métodos dos incidentes críticos, das escalas de escolha forçada e das escalas ancoradas em comportamentos. O primeiro método consiste no registo por parte do avaliador de factos/desempenhos muito bons ou muito maus que sejam basilares na função do avaliado; tem como vantagem o facto de o *feedback* transmitido ao avaliado ser preciso e cirúrgico se baseado em factos que afetem significativamente, de forma positiva ou não, a unidade orgânica em que o avaliado está inserido. No método das escalas de escolha forçada o avaliador escolhe de entre as afirmações apresentadas, metade das que considera serem mais expressivas do desempenho do avaliado; como não é do seu

conhecimento a cotação de cada afirmação fica salvaguardada a hipótese de favorecimento ou desfavorecimento do avaliado. A construção de escalas significativas é muito morosa (Caetano e Vala, 2007). Por sua vez no método das escalas ancoradas em comportamentos recorre-se a escalas construídas com base em dimensões comportamentais associadas ao nível de desempenho do avaliado. Tem como principais vantagens o facto do *feedback* ao avaliado ser preciso pois baseia-se em factos observáveis e de ser possível comparar os avaliados (Caetano, 1996).

A abordagem que se foca na comparação com outros parte do princípio de que existem indicadores que permitem avaliar trabalhadores com as mesmas funções ou com funções complementares entre si e posteriormente compará-los (Caetano, 1996). Consoante o tipo de comparação efetuado se optará pelo sistema de avaliação, nomeadamente:

- Ordenação simples (o avaliador compara cada funcionário com todos os outros com funções idênticas, a avaliação traduz-se numa lista ordenada do melhor para o pior);
- Comparação por pares (cada funcionário é comparado com cada um dos restantes colegas da área funcional em que está inserido, depois o avaliador decide quem é o melhor em cada par ficando em primeiro lugar o trabalhador com melhor classificação num maior número de pares);
- Distribuição forçada (comparam-se grupos de pessoas com níveis de desempenho considerados idênticos).

Por fim, a abordagem centrada nos resultados avalia os resultados do desempenho, isto é, avalia o resultado dos comportamentos das pessoas; esta avaliação pode efetuar-se por comparação com padrões de desempenho estabelecidos ou por verificação de objetivos estabelecidos para um período de tempo previamente estabelecido. Nesta forma de avaliação destaca-se a gestão por objetivos que pretende que se estabeleçam objetivos aos trabalhadores com características específicas. Os objetivos deverão ser claros, específicos, desafiantes, verificáveis, mensuráveis, com prazos e deverão ser negociados com os trabalhadores que devem ser parte ativa no processo de avaliação. O cumprimento dos objetivos deverá ter associados incentivos. A definição de objetivos deve ser feita em cascata, do topo para a base e cada um deverá contribuir para o alcançar dos objetivos da unidade orgânica a que pertence, que por sua vez deverá contribuir para o alcançar dos

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

objetivos da organização. Os objetivos deverão ser revistos/reavaliados ao longo do ano e a chefia deve ter em conta fatores que afetem a concretização dos mesmos sendo os mesmos passíveis de revisão. A gestão do desempenho por objetivos pode fracassar se o sistema de avaliação não tiver as características descritas (Caetano, 2008).

Para Camara et al (2007, p.424) “a gestão por objetivos tem como finalidade primordial, ao contratualizar o desempenho, conseguir:

- alinhar a atuação dos Colaboradores com os objetivos estratégicos da Empresa;
- mobilizar os colaboradores para o desenvolvimento desses objetivos;
- fazê-los agir na sua concretização”.

Os objetivos definidos aos trabalhadores podem ser individuais (responsabilização individual), de equipa (responsabilidade partilhada do grupo) e comportamentais (regras de atuação a respeitar na prossecução dos objetivos anteriores) (Camara et al).

No quadro n.º 1 são enumeradas as vantagens, desvantagens e riscos da gestão por objetivos na avaliação do desempenho.

Esta última abordagem assume especial destaque neste trabalho, uma vez que, o sistema de avaliação do desempenho em vigor no ISS, implementado a partir de 2004, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), enquadra-se nesta abordagem.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Quadro n.º 1 – Vantagens, Desvantagens e Riscos da Gestão por Objetivos na Avaliação do Desempenho

Vantagens	Desvantagens, Riscos e Dificuldades
<ul style="list-style-type: none"> • Para os avaliadores, é mais cómodo e aceitável apoiarem-se em medidas objetivas do que avaliar subjetivamente o desempenho do colaborador. • O uso de medidas objetivas reduz a subjetividade, o que pode ser especialmente desejável quando existem conflitos sociais na organização. • A gestão por objetivos permite alinhar os objetivos individuais com os organizacionais. • A clareza dos objetivos ajuda os colaboradores a focalizarem-se no que é considerado essencial para o desempenho da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser difícil traduzir alguns aspetos do desempenho em objetivos. • As pessoas focalizam-se nos objetivos individuais e descumem a cooperação e o espírito de equipa. • Para não prejudicarem o alcance dos objetivos formais, as pessoas deixam de praticar comportamentos de cidadania organizacional – que, sendo embora extrapapel, relevam para a eficácia organizacional. • As pessoas focalizam-se apenas naquilo que é medido – e não no que é importante para o sucesso da organização. • O alcance de objetivos pode ser afetado por fatores alheios ao controlo do colaborador. • Alguns fatores inesperados podem requerer o ajustamento dos objetivos ao longo do período de avaliação. • As medidas objetivas denotam fraco potencial desenvolvimentista (as pessoas sabem o que alcançar, mas não como o devem fazer). • A focalização em objetivos de curto prazo pode afetar a prossecução da competitividade da organização a longo prazo. • As pessoas podem adotar comportamentos oportunistas (como por exemplo manipular resultados para obterem melhores classificações).

Fonte: adaptado de Cunha et al, 2010, p.524

2.4. Fontes Da Avaliação Do Desempenho

A principal fonte de avaliação do desempenho é, em regra, a avaliação feita pelo superior hierárquico direto; no entanto, existem outras como sejam a autoavaliação, a avaliação pelos pares, a avaliação pelos subordinados e a avaliação a 360° (Lima, 2009).

O superior hierárquico direto avalia cada um dos seus subordinados, identificando pontos fortes e fracos e sugere melhorias. É comumente considerada como a fonte por excelência dado que o chefe direto será quem está em melhores condições de “observar e apreciar a adequação do subordinado” (Caetano, 1996, p.75).

Na autoavaliação, cada avaliado faz a apreciação do seu desempenho que depois será comparada com a avaliação do superior hierárquico, normalmente há tendência para sobreavaliar o desempenho; tem como vantagem o facto dos trabalhadores se sentirem como parte ativa no processo de avaliação (efeito motivacional).

A avaliação pelos pares assenta no comportamento dos elementos do grupo e, não obstante o facto de os colegas terem favoráveis condições de apreciação do desempenho dos seus pares, uma vez que são quem mais interagem entre si, não é muito utilizada pois, normalmente, é perturbadora do clima organizacional: os avaliados reagem negativamente a esta forma de avaliação e as relações pessoais podem influenciar a avaliação dos colegas.

Na avaliação a 360° o avaliador é avaliado por vários tipos de avaliadores e este instrumento deve ter como objetivo principal dar *feedback* ao avaliado, identificando os seus pontos fortes e fracos e necessidades de formação; deve ser um instrumento complementar da avaliação do desempenho, não sendo adequado para tomar decisões sobre salários ou promoções mas apenas para promover o desenvolvimento profissional (Caetano, 2008).

Na última fonte de avaliação referida, todos os trabalhadores são simultaneamente avaliadores e avaliados. Esta fonte de avaliação permite que os avaliados avaliem os chefes o que, se por um lado tem a vantagem dos mesmos se sentirem como parte ativa no processo de avaliação, por outro lado, pode ter consequências na motivação dos visados e pode haver tendência para inflacionar a avaliação por parte dos subordinados.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

No quadro que se segue pode observar-se a comparação das vantagens e desvantagens das várias fontes de avaliação do desempenho.

**Quadro n.º 2 – Vantagens e desvantagens das diferentes fontes de Avaliação do
Desempenho**

Fontes de avaliação	Vantagens	Desvantagens
Chefe imediato	<ul style="list-style-type: none"> ● A estrutura organizacional reforça o direito de ser o chefe imediato a avaliar. ● Considera-se que é ao chefe imediato que cabe o papel de reforçar o desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> ● As avaliações são sujeitas a muitos erros de cotação. ● As avaliações apresentam níveis muito baixos de fidelidade e validade.
Avaliado (autoavaliação)	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado. ● Coloca o chefe no papel de conselheiro. ● Desenvolvem-se objetivos e planos de ação que resultam do acordo entre o avaliado e o chefe. ● Aumenta a satisfação do avaliado e da chefia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Há maior probabilidade das avaliações serem lenientes. ● Viola as normas tradicionais da relação entre chefe/subordinado.
Colegas	<ul style="list-style-type: none"> ● Índices altos de fidelidade e validade. ● As avaliações resultam de julgamentos independentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● As avaliações podem ser influenciadas pelas relações pessoais que se estabelecem entre o avaliado e os colegas. ● O avaliado pode reagir negativamente à avaliação.
Subordinados (avaliam o chefe)	<ul style="list-style-type: none"> ● Mais adequado aos modelos de gestão atualmente sugeridos. ● As avaliações resultam de julgamentos independentes. Os subordinados têm uma posição diferente para observar o desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> ● As avaliações podem ser distorcidas porque os subordinados têm medo de represálias. ● Os subordinados, normalmente, não contactam com todas as tarefas desempenhadas pelo chefe.
Avaliação de 360 graus	<ul style="list-style-type: none"> ● Validação dos julgamentos por múltiplas fontes de avaliadores. ● Desenvolvimento das várias componentes das competências. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Possíveis efeitos perversos se o contexto organizacional não estiver alinhado com os pressupostos deste sistema.

Fonte: Adaptado de Caetano & Vala, 2007, p.378

2.5. Avaliação Do Desempenho: Custos E Benefícios

É consensual a necessidade de um sistema de avaliação nas organizações, uma vez que, o mesmo permite a definição de objetivos aos trabalhadores alinhados com os objetivos da organização, o *feedback* permite aos trabalhadores refletirem sobre o seu desempenho (o que poderá aumentar a motivação), permite também avaliar as necessidades de formação, a progressão na carreira e protege os trabalhadores de potenciais discriminações. Mas os custos associados podem ser consideráveis se o sistema de avaliação provocar nos trabalhadores sentimentos como angústia, desmotivação, individualismo, medo de sanções, que levam à diminuição da produtividade. Os sistemas de avaliação são também onerosos para as organizações pois absorvem muito tempo aos avaliadores e os sistemas informáticos, os serviços de consultadoria e a formação para supervisores são muito dispendiosos (Nickols, 2007). Para Latham, Almost, Mann e Moore (2005) a primeira razão para a falha dos sistemas de avaliação do desempenho prende-se com o facto dos avaliados considerarem-nos como um instrumento para medir o que está errado.

Apesar de numa primeira análise, os custos parecerem superiores aos benefícios, o sistema de avaliação do desempenho tem de ser implementado nas organizações, pelo menos, como forma de controlo. Esta necessidade é ainda mais premente na função pública onde o chefe direto não tem, por norma, a autoridade do “patrão”.

O sistema de avaliação em vigor na Administração Pública permite avaliar de forma objetiva os trabalhadores, mas será que está a cumprir o seu papel quanto à motivação? E quanto à satisfação dos trabalhadores?

De acordo com a alínea c) do art. 6º da Lei n.º 66-B/2007 constitui objetivo do SIADAP “Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida”.

A avaliação do desempenho estendeu-se às escolas, universidades, serviços nacionais de saúde e tornou-se num elemento central na gestão dos Recursos Humanos mas, Wilson (2002) considera que ainda se sabe muito pouco sobre a avaliação do desempenho no setor público e sobre os pontos de vista dos avaliados.

2.6. Gestão E Avaliação Do Desempenho Na Administração Pública

A avaliação do desempenho foi introduzida na função pública em 1940 com a reforma do Código Administrativo tendo sofrido grandes alterações ao longo dos anos. A chamada classificação de serviço da Função Pública foi introduzida em 1980 através do Dec. Reg. n.º 57/80 de 10 de outubro. A forma de avaliar o desempenho prevista neste diploma era morosa e de difícil aplicação pelo que o governo decidiu alterá-la (Despacho Normativo n.º 128/81 de 24 de abril). Esta alteração foi concretizada através do Dec. Reg. n.º 44-A/83 de 1 de junho e aperfeiçoada pelo Dec. Lei n.º 184/89 de 2 de junho.

A alteração mais significativa à forma de avaliar o desempenho na administração pública ocorreu em 2004, com a implementação de um novo sistema de avaliação do desempenho, o SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, através da Lei n.º 10/2004. Este sistema tinha como principal inovação o facto de integrar a avaliação dos trabalhadores, dos dirigentes intermédios, dos serviços e organismos do Estado bem como da administração direta e dos institutos públicos.

Em 28 de dezembro de 2007 foi publicada a Lei n.º 66-B que veio substituir a Lei n.º 10/2004, revelando-se mais abrangente, passou a integrar a avaliação de serviços e a avaliação de dirigentes de nível superior (Rocha, 2010).

O regime atual de avaliação do desempenho tem como objeto “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” (n.º 2, art.º1 da Lei n.º 66-B de 28 de dezembro) e aplica-se ao desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores da Administração Pública daí ser um sistema integrado. Tem como objetivos (art.º 6º):

- Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e resultados obtidos (cultura de excelência e qualidade);

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

- Melhorar a arquitetura dos processos;
- Melhorar a prestação da informação e a transparência;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas.

O SIADAP integra três subsistemas designados por SIADAP 1, SIADAP 2 e SIADAP 3.

O SIADAP 1 avalia o desempenho dos serviços assente num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR) que abrange a missão do serviço, os objetivos plurianuais, os objetivos anualmente fixados, os indicadores de desempenho, os meios disponíveis, o grau de realização dos resultados obtidos, a identificação de desvios e suas causas e a avaliação final.

São avaliados objetivos de eficácia, de eficiência e de qualidade; cada objetivo pode obter a seguinte classificação: superou o objetivo, atingiu o objetivo ou não atingiu o objetivo. A avaliação dos serviços é efetuada através da autoavaliação e da heteroavaliação. A autoavaliação é obrigatória e deve refletir uma análise crítica aos resultados obtidos e aos desvios verificados. A heteroavaliação tem como objetivo um estudo aprofundado das causas dos desvios e é da responsabilidade do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado. A expressão qualitativa da avaliação final do desempenho dos serviços pode ser: desempenho bom, desempenho satisfatório ou desempenho ineficiente. Aos serviços com desempenho de bom pode ser atribuída uma distinção de mérito (desempenho excelente) a qual significa que foram superados todos os objetivos e determina, por um ano:

- O aumento para 35% e 10% das percentagens máximas previstas nos n.º 5 do art.º 37º e n.º 1 do art. 75º (dirigentes intermédios e trabalhadores respetivamente);
- Reforço orçamental visando a atribuição de prémios ou a mudança de posições remuneratórias e visando o suporte e dinamização de novos projetos de melhoria do serviço.

A atribuição de desempenho insuficiente pode significar celebração de nova carta de missão com plano de recuperação ou correção dos desvios.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

O SIADAP 2 visa a avaliação dos dirigentes superiores e intermédios. Essa avaliação é feita no término das comissões de serviço ou no fim do prazo da nomeação, no entanto é efetuada uma avaliação intercalar, de periodicidade anual que não produz efeitos na carreira de origem.

A avaliação dos dirigentes superiores integra-se no ciclo de gestão do serviço e abrange a análise do grau de cumprimento dos compromissos constantes nas respetivas cartas de missão e das competências de liderança, visão estratégica, representação externa e gestão. Para efeitos de avaliação intercalar os dirigentes superiores devem remeter ao respetivo membro do Governo, até 15 de abril, relatório de atividades que integre a autoavaliação do serviço e relatório sintético onde conste a evolução dos resultados obtidos. A avaliação intercalar afere-se pelos níveis de sucesso podendo ser atribuída a menção qualitativa de desempenho excelente para uma percentagem máxima de 5% do total dos dirigentes superiores. A avaliação tem como efeitos a atribuição de prémios de gestão e de renovação ou cessação da comissão de serviço.

A avaliação intercalar dos dirigentes intermédios também se integra no ciclo de gestão e tem por base os parâmetros resultados (dos objetivos da respetiva unidade orgânica) e competências (liderança, aptidões comportamentais e conhecimentos técnicos). A avaliação intercalar tem as seguintes menções qualitativas: desempenho excelente (reconhecimento de mérito), relevante, adequado ou inadequado. A avaliação pode traduzir-se na atribuição de prémios de gestão, na renovação, na não renovação ou na cessação da comissão de serviço. O reconhecimento de desempenho excelente em três anos consecutivos confere ao dirigente intermédio o direito a cinco dias de férias ou respetiva remuneração e alternativamente o direito a período sabático com a duração máxima de três meses, estágio em organismo da administração pública estrangeira ou em organização internacional ou noutro serviço da administração pública; a atribuição de desempenho relevante em três anos consecutivos confere o direito a três dias de férias no ano seguinte ou à respetiva remuneração e a atribuição de desempenho inadequado constituiu fundamento para a cessação da comissão de serviço. É de referir que a não aplicação do SIADAP 3 por razão imputável ao dirigente intermédio determina a cessação da comissão de serviço.

O subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3) tem caráter anual e tem como requisito o facto do trabalhador ter, pelo menos, 6 meses de serviço efetivo no ano a

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

que respeita a avaliação e incide sobre os resultados obtidos e as competências demonstradas. Os objetivos definidos a cada trabalhador têm de estar em articulação com os da unidade orgânica em que estão inseridos e as competências devem revelar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais do trabalhador na função que ocupa.

A avaliação final tem as seguintes menções qualitativas: desempenho excelente para um máximo de 5% dos trabalhadores (reconhecimento de mérito), relevante para um máximo de 25% dos trabalhadores incluindo os 5% de excelentes, adequado ou não adequado e incide sobre os parâmetros resultados e competências.

A avaliação do desempenho individual tem os seguintes efeitos:

- Identificação de potencialidades do trabalhador que tenham de ser desenvolvidas;
- Diagnóstico de necessidades de formação;
- Identificação de competências e comportamentos que necessitem de melhoria;
- Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- Alteração do posicionamento remuneratório e atribuição de prémios de desempenho;
- Desempenho relevante em três anos consecutivos confere o direito a três dias de férias ou à correspondente remuneração;
- Desempenho excelente em três anos consecutivos confere o direito a cinco dias de férias e alternativamente a período sabático com a duração máxima de três meses, estágio em organismo da administração pública estrangeira ou organização internacional, estágio noutra serviço público ou frequência de ações de formação que permitam o desenvolvimento de competências profissionais;
- A atribuição de desempenho inadequado deve ser fundamentada de forma a permitir o adequado desenvolvimento profissional do trabalhador.

Para além dos benefícios descritos, a Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, veio definir regras de alteração de posicionamento remuneratório e de atribuição de prémios de desempenho. O art.º 47º prevê que há lugar à alteração obrigatória de posicionamento remuneratório, para a posição imediatamente seguinte àquela em que o trabalhador se encontra, quando o mesmo tenha acumulado 10 pontos nas avaliações do seu desempenho relativo às funções exercidas durante o posicionamento remuneratório em que se encontra. Estes pontos são aferidos tendo em conta que:

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

- Desempenho excelente = 3 pontos;
- Desempenho relevante = 2 pontos;
- Desempenho adequado = 1 ponto;
- Desempenho inadequado = -1 ponto.

O dirigente máximo do serviço pode ainda, de acordo com os art.ºs 46º e 47º, por opção gestonária e tendo em consideração as verbas orçamentais, decidir de que forma estas verbas são afetas a alterações de posicionamento remuneratório e a que carreiras e a que categorias. No entanto apenas podem beneficiar destas verbas trabalhadores que tenham duas menções máximas consecutivas, três menções imediatamente inferiores à máxima consecutivas ou cinco menções imediatamente inferiores à máxima e à imediatamente anterior, desde que sejam consideradas como desempenho positivo.

A atribuição de prémios de desempenho (art.ºs 74º e 75º da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro), tendo em conta em verbas orçamentais destinadas a esta rubrica, é feita aos trabalhadores que exerçam funções no órgão ou serviço e tenham obtido, na última avaliação do desempenho, a menção máxima ou a imediatamente inferior à máxima. Estes trabalhadores são ordenados e após exclusão dos que alterem nesse ano o seu posicionamento remuneratório é atribuído um prémio de valor equivalente à sua remuneração mensal base. Mesmo cumprindo todos os requisitos, não é atribuído prémio de desempenho, se a verba se esgotar no trabalhador posicionado superiormente.

Os intervenientes no processo de avaliação são:

1. O avaliador;
2. O avaliado;
3. O conselho coordenador de avaliação;
4. A comissão paritária;
5. O dirigente máximo do serviço.

De seguida apresenta-se um quadro resumo com a caracterização de cada um dos intervenientes:

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Quadro n.º 3 – Caracterização dos Intervenientes no Processo de Avaliação

1. Avaliador (Superior hierárquico imediato)	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar objetivos. - Rever com o avaliado a prossecução dos objetivos. - Negociar as competências. - Avaliar anualmente os trabalhadores. - Ponderar as expectativas dos trabalhadores. - Fundamentar as avaliações de desempenho relevantes e desempenho inadequado.
2. Avaliado	<ul style="list-style-type: none"> - Proceder à autoavaliação. - Negociar com o avaliador a fixação de objetivos e competências.
3. Conselho Coordenador de avaliação (composto pelo dirigente máximo do serviço + gestor de recursos humanos + 3 a 5 dirigentes por aquele designado).	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer diretrizes para aplicação do SIADAP. - Estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objetivos. - Estabelecer o n.º de objetivos e competências. - Garantir a diferenciação dos desempenhos no SIADAP 2 e SIADAP 3. - Emitir parecer sobre a avaliação dos dirigentes intermédios.
4. Comissão Paritária (com competência consultiva. Composta por 4 vogais, sendo 2 nomeados pelo dirigente máximo do serviço, sendo 1 membro do conselho coordenador e 2 eleitos pelos trabalhadores).	<ul style="list-style-type: none"> - Avalia propostas de avaliação, antes da homologação.
5. Dirigente máximo do serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a adequação ao serviço. - Coordenar e controlar o processo. - Assegurar o cumprimento da lei. - Homologar as avaliações anuais. - Decide das reclamações. - Assegurar a elaboração do relatório anual.

Fonte: Adaptado de Rocha, 2010, p.215-216

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

De acordo com o ofício circular n.º 13/GDG/2008, publicado pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público em 21/11/2008, as principais inovações deste sistema, comparativamente com o SIADAP anterior são:

- A criação de um regime de avaliação dos serviços (SIADAP 1);
- A existência de três subsistemas de avaliação (SIADAP 1- Serviços, SIADAP 2 – Dirigentes e SIADAP 3-Trabalhadores);
- A avaliação dos dirigentes superiores;
- A introdução de percentagens para diferenciação do desempenho dos dirigentes intermédios (art. 37º, n.º 5);
- O facto da avaliação dos dirigentes não relevar, em regra, na carreira de origem (art. 29º, n.ºs 4 e 6);
- A introdução de avaliação autónoma dos dirigentes para efeitos de carreira (relevância de avaliação anterior ou avaliação por ponderação curricular (art.º 29º, n.º 5 e art.º 42º, n.ºs 5 a 7);
- A avaliação dos dirigentes e trabalhadores é efetuada com base em apenas dois parâmetros – “Resultados” e “Competências” (art. ºs 30º, 35º e 45º);
- A escolha das “Competências” dos dirigentes intermédios e dos trabalhadores é feita de entre as constantes das listas aprovadas pela Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro;
- A consagração legal da possibilidade de revisão dos objetivos e da monitorização do processo ao longo do ano;
- A alteração da designação das menções qualitativas da avaliação final e diminuição do seu número de 5 para 4 - “Desempenho Excelente”, “Desempenho Relevante”, “Desempenho Adequado” e “Desempenho Inadequado” (art.º 37º, n.ºs 1 e 2, art.º 50º n.º 4, e art.º 51º n.º 1);
- O facto das “Competências” passarem a ser avaliadas apenas em três níveis (Competência demonstrada a um nível elevado - 5, Competência demonstrada - 3 e Competência não demonstrada ou inexistente - 1), enquanto no anterior SIADAP eram avaliadas numa escala de 1 a 5 (art.ºs 36º, n.º 8 e 49º, n.º 1);
- O facto dos “Resultados” e das “Competências” deixarem de poder ter ponderações diferenciadas, passando todos a ter igual peso no apuramento do resultado do respetivo parâmetro (art.º 36º, n.º 4 e n.º 9, art.º 47º, n.º 2, e art.º 49º, n.º 2);

- A aglutinação das anteriores percentagens de 20% e de 5% numa única percentagem de 25% (para a menção de “Desempenho Relevante”), com possibilidade de outra percentagem de 5% (para a menção de “Desempenho Excelente) (art.º 37º, n.º 5 e art.º 75º, n.º 1);
- Estas percentagens são aumentadas para 35% e 10%, nos serviços que tenham avaliação de “Desempenho Excelente” (art.º 27º alínea a));
- Regime transitório de avaliação, por um período de 3 anos, para certos grupos de pessoal, apenas com avaliação de “Competências” (art.º 80º);
- No SIADAP 3 passa a haver uma única ficha de avaliação, igual para todos os trabalhadores, independentemente das respetivas carreiras (só há ficha diferente para os trabalhadores avaliados no regime transitório);
- Deixa de haver “avaliação extraordinária”;
- Deixa de existir o “suprimento da avaliação”;
- A instituição da Comissão Paritária (art.º 59º) que funciona junto do dirigente máximo do serviço, com competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados antes da homologação.

Na opinião de Rocha (2010) a publicitação dos atos e o desenvolvimento de uma ferramenta informática de apoio ao sistema de avaliação são também pontos de melhoria relativamente ao sistema anterior.

2.7. Síntese

A avaliação do desempenho é uma ferramenta cada vez mais valorizada nas organizações em geral e na administração pública em particular. Para Toscano (Manual de Apoio, 2004, p.1) “A avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um fator de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços”. A aplicação de um sistema de avaliação deve ter sempre como objetivo principal a identificação de pontos fortes e fracos na área de negócio e nos colaboradores. É uma ferramenta que deve encarar cada ciclo anual como uma forma de reflexão do que correu bem e do que correu menos bem e, neste último caso, implementar medidas corretivas e mobilizar os colaboradores em torno da missão

da área de negócio, motivando-os, explicando-lhes para onde se quer ir e como e qual o seu papel. Só desta forma se poderá atenuar os custos da avaliação do desempenho e potencializar os seus benefícios.

Se bem implementado, o sistema de avaliação de desempenho, independentemente das suas características, é um instrumento de gestão de recursos humanos indispensável e que contribui para o crescimento das organizações. Ao longo deste capítulo identificou-se as principais características e dimensões de um sistema de avaliação de desempenho, com especial destaque para a gestão por objetivos.

Para Gameiro¹ “Um Sistema de Avaliação de Desempenho que seja justo, claro e objetivo quanto à sua aplicação e forma de funcionamento e seja divulgado e conhecido por todos os colaboradores na organização, contribuirá decisivamente para promover a sua motivação e satisfação internas, com evidentes reflexos ao nível da produtividade e desempenho na organização onde estão inseridos”, é também esta a convicção deste estudo, a de que a avaliação de desempenho influencia os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores assumindo crucial importância na gestão estratégica das organizações.

¹ in <http://www.aerlis.pt/index.php/Gestao-Total/Avaliacao-de-Desempenho-Porque.html>

3. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os conceitos de motivação e de satisfação são distintos embora, por vezes, confundidos como comuns ou necessariamente associados. Neste capítulo vamos aprofundar os conceitos de motivação no trabalho e de satisfação no trabalho, bem como, abordar as principais teorias da motivação e da satisfação.

3.1. Motivação No Trabalho

3.1.1. Conceito

A motivação é considerada como um fator de grande importância na gestão de recursos humanos sendo, na generalidade, entendida como o comportamento manifestado pelos trabalhadores ao longo do tempo, o esforço por eles efetuado no exercício das suas funções.

Ferreira, Neves e Caetano consideram a motivação como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação, definindo a motivação como “o equivalente do desejo de adotar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual” (Ferreira et al 2001, p.260).

Para Chiavenato (2003, p.119) “motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades”.

No quadro n.º 4 constam também algumas definições de motivação de onde se conclui, embora de uma forma simplista, que a motivação define o comportamento do indivíduo perante o trabalho e tem origem em vários fatores.

Segundo o dicionário da língua portuguesa (2011, p.1094), motivação é o “ (...) conjunto de fatores que determinam a conduta de alguém; processo que desencadeia uma atividade consciente (...)”. Ora, para se ter motivação é necessário ter força/energia que nos conduza a um processo; é necessário ter um estímulo interno ou externo que se traduz num determinado comportamento. Se o estímulo for interno estamos perante motivação intrínseca (exemplo: o prazer de trabalhar), no segundo caso estamos perante motivação

extrínseca, estímulos externos ao indivíduo como a necessidade de trabalhar ou o prestígio. Mas, as causas da motivação não são imutáveis e evoluem/modificam-se com o indivíduo e com as circunstâncias da vida (organizacionais, pessoais ou outras), daí a sua importância central na gestão dos Recursos Humanos.

Quadro n.º 4 – Algumas definições de motivação

Definição	Autores
"As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos."	George e Jones (1999)
"O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada."	Deci (1992)
"Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a ação."	Kanfer (1995)
"As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento."	Sims, Fineman e Gabriel (1993)

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, p.155

3.1.2. Teorias da motivação

Existem várias teorias e modelos que se centram no estudo da motivação, no entanto de acordo com Cunha et al (2007), podemos agrupá-las em teorias de conteúdo e teorias de processo e em teorias gerais e teorias organizacionais.

As teorias de conteúdo centram-se na análise dos fatores/estímulos motivacionais, enquanto que, as teorias de processo centram-se na forma como se exprime a motivação. As teorias gerais são aquelas que se referem a pretensões gerais dos homens, enquanto que, as teorias organizacionais debruçam-se sobre os comportamentos do trabalho e da organização.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

No quadro que se segue apresentam-se as principais teorias de acordo com o exposto anteriormente.

Quadro n.º 5 -Uma taxonomia das teorias da motivação

	Teorias Gerais	Teorias organizacionais
Teorias de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none">• Teoria das necessidades• Teoria ERG	<ul style="list-style-type: none">• Teoria bifactorial• Teoria das características da função
Teorias de Processo	<ul style="list-style-type: none">• Equidade• ModCO	<ul style="list-style-type: none">• Definição de objetivos• Expectativas• Teoria da avaliação cognitiva

Fonte: Adaptado de Cunha et al, 2007, p.156

As teorias das necessidades de Maslow e a teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth) de Alderfer fazem parte das teorias de conteúdo gerais. A teoria das necessidades de Maslow tem por base necessidades humanas, hierarquizadas das mais básicas para as mais elevadas, e que são:

- Necessidades fisiologias (fome, sede, sono, sexo);
- Necessidades de segurança (doença, desemprego, segurança, estabilidade);
- Necessidades sociais ou de amor (amizade, relacionamento, compreensão);
- Necessidades de estima (confiança, reconhecimento, orgulho, amor-próprio);
- Necessidades de autorrealização (autossatisfação, autorrelacionamento).

Esta teoria defende que os gestores deverem estar atentos, e identificar quais as necessidades dos seus colaboradores pois, só assim os podem motivar. As necessidades mais elevadas só se fazem sentir no indivíduo quando as mais básicas estão satisfeitas.

A teoria ERG considera que o indivíduo tem basicamente três tipos de necessidades, as de existência (fisiologias e de segurança), as de relacionamento (sociais, estima) e as de crescimento (autorrealização). Contrariamente à teoria de Maslow, esta considera que um indivíduo pode sentir-se motivado por necessidades de vários níveis sendo mais flexível e menos direcionada para um objetivo final (a autorrealização).

A primeira teoria de conteúdo organizacional é a teoria bifactorial de Herzberg, que considera que as pessoas têm dois grandes géneros de necessidades, as motivadoras, de

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

natureza intrínseca ao trabalho e as higiénicas, de natureza extrínseca ao trabalho. Só as primeiras gerarão motivação e satisfação e as segundas apenas evitarão insatisfação.

O modelo das características da função de Hackman e Oldham considera que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação, a saber:

- Variedade (grau em que a função exige competências, atividades e conhecimentos diversificados);
- Identidade (unidade de trabalho identificável);
- Significado (impacto na vida dos outros, dentro ou fora da organização);
- Autonomia (nível de independência no planeamento e execução da tarefa);
- *Feedback* (quantidade e qualidade de informação sobre o desempenho do indivíduo).

Estas características da função têm um conjunto de efeitos positivos sobre a motivação devido à criação de estados psicológicos críticos como o significado experimentado (grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno), responsabilidade experimentada (grau em que a pessoa se sente responsável pelos resultados do trabalho) e conhecimento dos resultados (grau em que a pessoa percebe se está a ser eficaz na concretização do seu trabalho). É de referir que os testes deste modelo evidenciam que a presença destas características tendem a aumentar a motivação intrínseca.

A teoria da Equidade de Adams e a teoria da Modificação do Comportamento Organizacional de Luthans e Kreitner englobam-se nas teorias de processo gerais. A teoria da equidade valoriza a justiça no local de trabalho, cada um deve ser recompensado de acordo com o seu desempenho. A avaliação que cada indivíduo faz pode ser comparativamente a colegas da mesma organização (equidade interna) ou comparativamente a pessoas doutras organizações (equidade externa). Se a perceção da proporção entre ganhos (recompensas) e investimentos (esforço efetuado no trabalho) for no sentido da equidade, o trabalhador continuará a ter altos desempenhos, se for de iniquidade a desmotivação leva a comportamentos desviantes do ponto de vista do trabalho (ex.: saída da organização, menor produtividade).

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

A teoria da modificação do comportamento tem como principal objetivo motivar os comportamentos desejados (reforço positivo) e desmotivar os indesejados através de estratégias de reforço negativo, como punição ou extinção.

Das teorias de processo organizacional a teoria da definição de objetivos é talvez das mais utilizadas e teve a sua origem com Peter Drucker. Locke e Latham desenvolveram esta teoria pois consideravam que a vida era uma sucessão de objetivos e que para se estar motivado no trabalho era necessário ter objetivos a alcançar. Os seus estudos empíricos concluíram que os objetivos eficazes devem ser específicos, mensuráveis, difíceis mas possíveis de alcançar (realistas), com prazos, acordados e devem ter recompensas associadas.

A teoria das expectativas considera que o comportamento no trabalho depende da expectativa da recompensa associada ao seu desempenho.

A teoria da avaliação cognitiva considera a existência de duas fontes de motivação a intrínseca e a extrínseca. As pessoas intrinsecamente motivadas normalmente esperam obter recompensas que lhe satisfaçam as necessidades intrínsecas. A motivação extrínseca tem de ser controlada para que não diminua a motivação intrínseca.

Motivação, recompensas e avaliação do desempenho são três variáveis da gestão de recursos humanos que têm vindo a ser estudadas e que continuam a justificar investigação dado o seu reflexo no dia a dia das organizações.

Mani (2002) concluiu que muitos empregados estão motivados por fatores não relacionados com o sistema de avaliação. Muitos são automotivados ou motivados pelo gosto pelo trabalho ou pela remuneração. De acordo com Prasetya e Kato (2010) a produtividade das organizações está relacionada com o desempenho dos empregados e a motivação afeta a produtividade. O desempenho dos empregados está relacionado com a motivação e vários fatores influenciam a motivação como o sistema de avaliação do desempenho e a política de salários. A motivação para o trabalho gera entusiasmo e direciona as pessoas para o serviço, por isso é importante perceber como é que o sistema de avaliação do desempenho pode

umentar a produtividade. Um sistema de avaliação do desempenho eficiente (com métodos apropriados e um bom sistema de incentivos) pode também ajudar a reter talentos e é um fator chave para o desenvolvimento eficaz e eficiente das organizações. Estes autores estudaram a correlação existente entre a produtividade, o sistema de avaliação do desempenho e o sistema de salários através da criação de um questionário elaborado com base na revisão da literatura efetuada. Recorreram ao tratamento estatístico dos dados obtidos e confirmaram a hipótese da correlação da produtividade com o sistema de avaliação do desempenho e com a política de salários. Com empregados mais motivados o desempenho aumenta e a produtividade também. Por outro lado Rynes, Gerhart e Parks (2005) aferiram da necessidade da pesquisa científica na área da psicologia estudar simultaneamente o impacto da avaliação de desempenho e do pagamento para o desempenho.

3.2. Satisfação No Trabalho

3.2.1. Conceito

A satisfação permite perceber o sentimento dos trabalhadores relativamente a vários fatores como o salário, as promoções, as tarefas, os chefes, os colegas, as condições de trabalho e de outras variáveis organizacionais e da vida em geral. Daí que Cunha et al (2007) considere que a análise das causas da satisfação resultem da apreciação do indivíduo, do trabalho e da interação indivíduo/trabalho.

Para Ferreira et al (2001) existem múltiplas razões para estudar a satisfação no trabalho, destacando-se a perspetiva do trabalhador e a perspetiva da organização. A primeira centra-se no homem e avalia fatores como o respeito, o bem-estar, a saúde psicológica. A segunda parte do princípio de que a satisfação influencia o funcionamento da organização.

De acordo com o quadro n.º 6, alguns autores definem satisfação como um estado emocional, outros como uma atitude em relação ao trabalho, que pode ser positiva, favorecendo a prestação dos trabalhadores, ou pelo contrário, tendo efeitos negativos sobre o trabalho.

Quadro n.º 6 – Algumas definições de satisfação com o trabalho

Definição	Autores
"Um estado emocional positivo de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho."	Locke
"Um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade."	Brief
"O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre vários aspetos do seu trabalho - como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento."	George Jones

Fonte: Adaptado de Cunha et al, 2007, p.180

3.2.2. Teorias da satisfação

De acordo com Cunha et al (2007) o estudo da satisfação tem sido feito através de modelos de investigação centrados no indivíduo, nas situações e nas interações.

O estudo da satisfação centrado no indivíduo considera que a satisfação é influenciada pelas características dos indivíduos (escolaridade, idade, sexo, afeto positivo ou negativo). Os modelos centrados nos indivíduos podem ser divididos em modelo dos efeitos pessoais específicos e modelo dos efeitos pessoais inespecíficos. O primeiro modelo dirige os seus estudos para a análise da relação entre variáveis individuais específicas e a satisfação e, normalmente, os resultados apontam para a existência de causalidade entre as variáveis pessoais e os níveis de satisfação mas sugere-se a necessidade de novas investigações. O modelo dos efeitos pessoais inespecíficos tendem a perceber a influência das variáveis pessoais na satisfação sem as identificar e os estudos efetuados (por Staw e Ross (1985) e Gerhart (1987)) concluíram que as atitudes individuais têm alguma estabilidade ao longo do tempo e das situações, daí a origem endógena da satisfação (Cunha et al, 2007).

O estudo da satisfação centrado nas situações considera que o contexto organizacional como o clima, as características do trabalho e a informação social (atitudes, comportamentos, crenças) influenciam os níveis de satisfação. Esta corrente considera também que a avaliação do trabalho é socialmente construída e que os indivíduos adaptam os seus comportamentos ao contexto da organização (Cunha et al, 2007).

Os modelos interaccionais consideram que para estudar a satisfação é necessário estudar as pessoas nas situações. As duas principais correntes de investigação são a da congruência e a das interações dinâmicas. A primeira corrente parte do pressuposto de que os indivíduos devem ser colocados em funções que os satisfaçam, assim a satisfação seria o resultado do ajustamento entre a pessoa e a situação. A segunda corrente considera que o comportamento do indivíduo depende da pessoa e do contexto mas o contexto também é determinado pela pessoa e pelo seu comportamento havendo assim uma interação recíproca entre ambos (Cunha et al, 2007).

Cunha et al (2007) considera que as causas da satisfação podem ser pessoais (fatores demográficos, diferenças individuais) e/ou organizacionais (salário, trabalho, perspectivas de carreira, estilo de chefia, colegas, condições físicas de trabalho).

Para Ferreira et al (2001) as principais teorias ou modelos que concorrem para a explicação da satisfação no trabalho são as seguintes:

- **Abordagem bifactorial:** ou teoria dos fatores higiénicos e motivacionais, foi desenvolvida por Herzberg, Mausner e Snyderman que concluíram que há fatores que estão associados à satisfação (ex.: responsabilidade, criatividade) e outros à insatisfação (supervisão, salário, condições de trabalho). A satisfação no trabalho está relacionada com o conteúdo do trabalho (fatores de conteúdo) e a insatisfação no trabalho está relacionada como contexto do trabalho (fatores de contexto);
- **Modelo das características da função:** a satisfação no trabalho é o resultado das características do trabalho que o indivíduo executa; as características do trabalho (variedade de aptidões, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia da função e *feedback*) influenciam os estados psicológicos dos indivíduos que por sua vez afetam a performance profissional, a satisfação no trabalho, a motivação, o *turnover*;

- **Teoria da adaptação ao trabalho:** baseia-se na interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho. Os seus autores, Dawis e Lofquist, consideram que os indivíduos procuram desenvolver uma correspondência contínua com o ambiente de trabalho, que se designa por adaptação ao trabalho. Esta correspondência refere-se a atributos individuais (capacidades, competências) e ao contexto de trabalho;
- **Teoria da discrepância:** para Locke a satisfação no trabalho resulta do valor atribuído às dimensões do trabalho e à congruência entre o nível alcançado e o ambicionado;
- **Modelo da satisfação de facetas:** Lawler considera que a satisfação é o resultado do grau de discrepância entre o que o indivíduo pensa que deverá receber e o que recebe na realidade. Da comparação com o que se pensa dever receber e o que recebe resulta a satisfação, a insatisfação ou o sentimento de culpa;
- **Teoria do grupo de referência social:** a satisfação no trabalho está relacionada com as características do seu grupo de pertença. Se as características do trabalho forem compatíveis com as normas e os desejos do trabalhador, facilitam o desenvolvimento de atitudes mais favoráveis face ao trabalho e logo concorrem para a satisfação;
- **Teoria do processamento social da informação:** as atitudes e as necessidades dos indivíduos dependem de três fatores: as perceções individuais e a avaliação afetiva da situação de trabalho, o contexto social que fornece a informação sobre as atitudes consideradas adequadas e a perceção que o indivíduo tem acerca das razões que o conduziram a manifestar determinados comportamentos no passado. Assim a satisfação é o resultado de um processo de influência social e que teve origem no contexto social;
- **Teoria dos eventos situacionais:** segundo esta teoria a satisfação resulta de características e de eventos situacionais. As características situacionais correspondem às dimensões do trabalho que podem ser analisadas antes de se iniciar a função (exemplo: salário), os eventos situacionais verificam-se após o início das funções (exemplo: autonomia). Assim, a satisfação é o resultado das respostas emocionais à situação em que o trabalhador se encontra;
- **Modelo dinâmico da satisfação no trabalho:** a satisfação no trabalho resulta do processo de interação entre o trabalhador e a sua situação de trabalho, sendo que a satisfação aumenta quando a pessoa consegue controlar a sua situação de trabalho. A forma de satisfação no trabalho varia consoante a congruência ou a discrepância entre as

necessidades, as expectativas e os motivos do indivíduo com a situação de trabalho, de acordo com os níveis de aspirações do indivíduo e a forma comportamental de lidar com os problemas.

A insatisfação pode ser manifestada pela saída da organização, pela manifestação do descontentamento, pelo desinteresse ou negligência perante a organização e o trabalho (desempenho profissional, produtividade, comportamento organizacional de cidadania). É pois importante atuar, quer reduzindo os fatores de insatisfação, quer reforçando os que promovem a satisfação, mas para isso, é fundamental o diagnóstico organizacional que permita atuar nesse sentido.

3.3. Síntese

Motivação e satisfação são conceitos distintos mas ambos determinantes para o clima organizacional e para a produtividade dos colaboradores. Enquanto o conceito de motivação tem subjacente a forma de conduta do indivíduo e os seus impactes no trabalho, o conceito de satisfação tem subjacente o sentimento dos trabalhadores perante vários fatores e o seu reflexo no trabalho. As várias teorias da motivação e da satisfação abordadas neste capítulo revelam a importância que tem sido dada à motivação e à satisfação.

Nestes dois conceitos estão sempre envolvidos o trabalhador e a organização onde trabalha. Considerando que o desempenho da organização depende do desempenho dos seus trabalhadores é fundamental que as organizações estejam atentas e implementem medidas que permitam reter os mais talentosos e os que simultaneamente consigam manter uma atitude profissional perante a adversidade (como por exemplo uma avaliação menos positiva ou momentos mais difíceis da organização). Este tipo de colaboradores devem ser premiados (não necessariamente com prémios pecuniários) de forma a manterem a sua prestação e atitude profissional.

As organizações têm de ter uma atitude ativa na promoção do bem estar dos seus trabalhadores pois, só assim, conseguirão cumprir a sua parte na motivação e satisfação dos trabalhadores.

4. METODOLOGIA

O método concretiza-se nas diversas etapas ou passos que devem ser dados para solucionar um problema (Cervo e Bervian, 1983).

Neste capítulo apresenta-se de forma fundamentada o problema em estudo, definem-se os objetivos a alcançar, expõem-se as opções metodológicas desse estudo e os instrumentos utilizados para recolha e tratamento dos dados.

4.1. Problema

“É hoje vulgarmente expressa a ideia de que as pessoas são o princípio e o fim, o recurso estratégico por excelência” (Neves, 2007, p.144) mas, se não estiverem motivadas e satisfeitas será difícil conseguirem atuar de forma a serem consideradas fundamentais e imprescindíveis para a organização.

Tendo em conta a caracterização feita ao sistema de avaliação em vigor, onde pesam as condicionantes que os trabalhadores têm para progressão na carreira e as escassas recompensas, surge a questão central de saber se o processo da avaliação do desempenho, tal como está, consegue mobilizar os funcionários públicos considerando que “os incentivos e recompensas materiais são fundamentais no contexto económico da sociedade portuguesa e na Administração Pública (...)” (Neves, 2007, p.156).

O problema de estudo identificado e que importa analisar é o seguinte:

Como é que o sistema de avaliação em vigor no Instituto de Segurança Social (Centro Distrital de Santarém) afeta a motivação e a satisfação dos trabalhadores?

Sendo difícil um uso correto da avaliação do desempenho na Administração Pública (Rocha, 2010) importa perceber que consequências o sistema atual está a exercer sobre os trabalhadores do Centro Distrital de Santarém, em especial, como é que influencia os seus níveis de motivação e de satisfação e consequentemente a sua produtividade. É importante

aferir as consequências do sistema em vigor pois, só assim, se poderá iniciar uma reflexão sobre o que mudar e como.

4.2. Definição Dos Objetivos

Tendo presente o problema identificado, o objetivo geral deste estudo consiste em **avaliar o impacto do sistema de avaliação do desempenho implementado em 2004, nos níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores do Instituto de Segurança Social (Centro Distrital de Santarém).**

Assim, face a este objetivo geral será necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o impacto do sistema de avaliação do desempenho ao nível da motivação dos trabalhadores;
- Analisar o impacto do sistema de avaliação do desempenho ao nível da satisfação dos trabalhadores;
- Identificar as dimensões que estão por detrás da construção da perceção da motivação e da satisfação;
- Analisar o perfil dos trabalhadores relativamente à motivação e à satisfação.

4.3. Fundamentação Teórica, Abordagem / Modelo

O método dedutivo é o caminho para se alcançarem verdades a partir de outras já conhecidas; parte-se do antecedente, que afirma uma verdade universal, e o ponto de chegada é o conseqüente (Cervo e Bervian, 1983). Este método permite explicar relações causais entre variáveis e, neste estudo, pretende-se analisar a relação causal entre o sistema de avaliação de desempenho, a motivação e a satisfação dos trabalhadores do Centro Distrital de Santarém, partindo da questão de investigação enunciada.

O método dedutivo e o método indutivo complementam-se, recorrendo-se a ambos os instrumentos para demonstrar a veracidade das relações causais que se pretendem analisar (Cervo e Bervian, 1983). A indução parte do particular para chegar a conclusões universais e permite compreender o significado que os seres humanos atribuem aos acontecimentos e

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

recolher dados qualitativos. Esta análise é importante neste estudo para poder perceber-se o sentimento dos trabalhadores relativamente ao sistema de avaliação implementado.

Assim, utilizou-se complementarmente, a abordagem dedutiva e a abordagem indutiva de forma a interpretar a realidade.

Neste trabalho a abordagem utilizada foi a mista pois, se por um lado se procedeu à recolha de dados qualitativos, por outro, os mesmos foram tratados de forma a serem interpretados. A abordagem quantitativa caracteriza-se por ser objetiva, procurando a relação causal das variáveis, a abordagem qualitativa preocupa-se em compreender o comportamento humano e caracteriza-se por ser subjetiva. Assim, neste estudo, as abordagens quantitativa e qualitativa complementam-se permitindo em conjunto a concretização do objetivo geral.

A pesquisa descritiva tem como finalidade conhecer situações e relações do comportamento humano quer individualmente quer em grupo, através da observação, registo, análise e correlação de variáveis (Cervo e Bervian, 1983) sendo por isso a que se adequa a este estudo.

A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, uma delas é o estudo de caso. Este método é o mais apropriado para questões de investigação do tipo “como” e “por que” (Yin, 2010). De acordo com Yin (2010, p.24) “o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias”.

O estudo de caso foi a estratégia de pesquisa utilizada (pesquisa de campo), estudou-se a relação entre o sistema de avaliação de desempenho e a motivação e a satisfação dos trabalhadores do Centro Distrital de Santarém do ISS (população alvo).

4.4. Instrumentos Utilizados E Caracterização Da População Em Estudo

O processo de recolha de dados é fundamental para o alcançar dos objetivos propostos. Foram utilizadas as fontes de recolha de dados primárias e secundárias. As fontes primárias são todas as que permitem a obtenção de informação direta e as fontes secundárias são as que permitem aprofundar o conhecimento sobre o problema em estudo antes de se iniciar a recolha de dados primários.

A forma de recolha dos dados secundários foi diversificada, efetuou-se pesquisa em livrarias, bibliotecas tradicionais, bibliotecas *online*, consulta de sites da área da especialidade e da legislação relevante dos temas abordados e da organização sobre a qual recaiu o estudo.

A ferramenta utilizada na recolha de dados primários foi o questionário, na medida em que foi elaborado um questionário e aplicado aos trabalhadores do Centro Distrital de Santarém. O inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou sobre qualquer assunto de interesse do investigador (Quivy e Campenhoudt 2008). Utilizou-se também a técnica análise de conteúdo para estudo das questões abertas do questionário. Para Silva & Pinto (1986, p.101 e 107) a “análise de conteúdo é uma das técnicas mais comuns na investigação empírica” e “numa investigação por questionário (...) é particularmente útil na fase do pré-inquérito, como é também necessária na análise das questões abertas do questionário”.

O questionário (ver anexo n.º1) foi elaborado de forma que as respostas às perguntas fossem dadas para que os objetivos do estudo fossem concretizados (ver quadro n.º 7).

O questionário inicia-se com uma introdução identificativa do objetivo do mesmo e da garantia da confidencialidade. Foi pedido aos respondentes dados sócio-profissionais: sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, ano de início de funções, tipo de contrato de trabalho, categoria/carreira profissional e posição de chefia (sim/não). O questionário é constituído por dois grupos de questões, um que incide na motivação e avaliação do desempenho e outro que incide sobre satisfação e avaliação do desempenho. O primeiro engloba 24 questões de resposta através de uma escala com o objetivo de avaliar a

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

motivação no trabalho e o impacte da avaliação do desempenho na motivação e uma questão aberta também sobre motivação. O outro engloba 23 questões de resposta através de uma escala, com o objetivo de aferir o grau de satisfação/insatisfação relativamente ao trabalho e ao sistema de avaliação do desempenho e três questões abertas acerca da satisfação.

Quadro n.º 7 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO	
OBJETIVOS	QUESTÕES
Perceber genericamente o sentimento dos trabalhadores face à motivação no trabalho	Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho.
	Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho.
	Sinto-me motivado para realizar um trabalho de qualidade.
	Gosto de dar o meu melhor pela instituição, mesmo sem me ser solicitado.
Perceber o sentimento dos trabalhadores face às tarefas realizadas e sua influência na motivação	O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação.
	Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas.
Perceber a perceção dos trabalhadores sobre a influência de alguns fatores na motivação	Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.
	A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas.
	Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).
	Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação.
	A experiência profissional faz-me sentir motivado.
	Com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho.
	Por vezes sinto-me desmotivado(a) devido à pressão inerente ao cumprimento dos prazos de cada objetivo.
Perceber a perceção dos trabalhadores sobre a promoção de uma cultura de mérito	Acredito que desempenhos individuais de qualidade contribuirão para Instituições de qualidade e de excelência.
Perceber a perceção dos trabalhadores acerca da relação entre motivação e produtividade	Se estiver mais motivado produzo mais e com maior qualidade.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Quadro n.º 7 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO (continuação)	
OBJETIVOS	QUESTÕES
Conhecer o impacte do sistema de avaliação do desempenho na motivação dos trabalhadores	A definição de objetivos leva-me a trabalhar com mais afinco.
	O meu nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na Instituição.
	Sinto que o sistema de avaliação do desempenho tem, por vezes, desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa.
	Constato que os níveis de participação em termos de decisões operacionais aumentaram no que diz respeito à minha unidade orgânica, desde que foi implementado o SIADAP.
	O sistema de comunicação interna tornou-se mais eficaz desde que a Instituição gere as suas atividades numa perspetiva de gestão por objetivos.
	O sistema de avaliação do desempenho aumentou significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização.
	Após a implementação do sistema de avaliação do desempenho aumentaram os níveis de compromisso com o serviço e com a Instituição.
	O meu papel na Organização ficou muito mais claro desde a implementação do sistema de avaliação do desempenho.
Avaliar o sentimento de justiça face ao sistema de avaliação do desempenho	Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações.
Perceber genericamente o sentimento dos trabalhadores face à satisfação no trabalho	Com as pessoas que me relaciono e que convivo.
	O respeito e tratamento que recebo do meu superior hierárquico.
	O respeito e tratamento por parte dos meus colegas.
	A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções.
	As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho.
	Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar.
	Os níveis de participação e envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão relativas à minha unidade orgânica.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Quadro n.º 7 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO (continuação)	
OBJETIVOS	QUESTÕES
Perceber genericamente o sentimento dos trabalhadores face à satisfação no trabalho (continuação)	A transparência e agilidade do sistema de comunicação interna.
	O número de trabalhadores que estão afetos à minha unidade orgânica neste momento.
	As condições de trabalho que me são oferecidas em termos de espaço físico e equipamentos disponíveis.
Conhecer o impacte do sistema de avaliação do desempenho na satisfação dos trabalhadores	Existência de um sistema de avaliação do desempenho.
	Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho.
	Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira.
	Processo de definição de objetivos individuais.
	Processo de autoavaliação.
	Classificação atribuída.
	Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho.
	As oportunidades de formação e desenvolvimento resultantes do processo de avaliação.
	Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do relacionamento interpessoal.
	Sistemas de Informação e Comunicação diretamente ligados ao processo de avaliação do desempenho.
Avaliar as perceções dos trabalhadores sobre outros fatores do sistema de avaliação do desempenho	O reconhecimento da importância da minha unidade orgânica na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Instituição.
	Impacte da avaliação do desempenho na imagem da Instituição no exterior.
	Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição.

Fonte: Elaboração Própria

Sendo população o “conjunto de pessoas, de animais ou de objetos que representam a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um estudo” (Cervo & Bervian, 1983, p.61), a população alvo deste trabalho compreende todos os trabalhadores do Centro Distrital de Santarém, com o pré-requisito de terem como experiência, pelo menos um ciclo de avaliação completo o que perfaz um total de 331 trabalhadores (destes 50 são dirigentes e os restantes 281 são não dirigentes).

4.5. Pré-Teste E Trabalho De Campo

Previamente à aplicação do questionário foi solicitado por *email* (ver anexo n.º 2), ao Diretor do Centro Distrital, autorização para desenvolver a investigação e aplicar o questionário explicando o objetivo do estudo.

Sendo o questionário lido e respondido pelo inquirido é importante que as perguntas sejam claras e precisas e interpretadas de igual forma por todas as pessoas. Para se ter a certeza disso, devem ser testadas as perguntas, isto é, apresentá-las a um pequeno número de pessoas pertencentes às diferentes categorias da amostra (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Como forma de testar o questionário (tarefa denominada pré-teste), o mesmo foi aplicado, por intermédio do Núcleo de Recursos Humanos, no dia 19 de janeiro 2012 a 5 colaboradores dos quais 2 eram dirigentes e 3 não dirigentes.

Após a realização do Pré-teste concluiu-se que não seria necessário efetuar qualquer correção ao mesmo.

O questionário definitivo foi lançado no dia 19 de janeiro de 2012, às 16 horas, tendo sido divulgado por *email* para todos os endereços de correio eletrónico do Centro Distrital de Santarém, a pedido do Núcleo de Recursos Humanos. As respostas foram rececionadas pela mesma área funcional.

No dia 01 de fevereiro fez-se uma insistência pois apenas se tinham rececionado 57 respostas. Como não foi dado prazo limite, receberam-se questionários até meados do mês de março, num total de 110 respostas. As respostas aos questionários aplicados em pré-teste não revelaram desajustamentos significativos pelo que as mesmas contaram para o total das respostas obtidas.

A amostra obtida foi de 33,2%, uma vez que, do total de 331 trabalhadores obtiveram-se 110 respostas.

4.6. Tratamento Estatístico

“A estatística descritiva é um ramo da estatística que tem por objetivo organizar, descrever e resumir dados, recorrendo a diversas técnicas” (Pinto, 2009, p.29).

Os dados obtidos foram tratados utilizando técnicas de estatística descritiva e recorreu-se à ferramenta análise fatorial de componentes principais com o auxílio do programa SPSS.

“A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. Pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis originais (...) esta análise permite ainda avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos” (Pestana & Gageiro, 2008, p.489).

O SPSS é um dos programas que permite calcular o *Alpha de Cronback*. Esta é uma das medidas que pode ser usada para verificação da consistência interna dos fatores (ou índices). A consistência interna dos fatores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferentes opiniões dos inquiridos (Pestana e Gageiro, 2008).

De acordo com Pestana e Gageiro (2008) para analisar a consistência interna é preciso conhecer a característica de cada item quanto à média e desvio padrão, a média, o desvio padrão e correlação dos itens que integram o fator e a relação entre cada item e o fator. “A consistência interna pressupõe que as variáveis tenham distribuição normal ou pelo menos simétrica” (Pestana & Gageiro, 2008, p.494).

Devido ao teorema do limite central não é necessário verificar a normalidade em cada item para amostras com mais de 30 indivíduos.

O valor obtido para o *Alpha de Cronbach* é um limite inferior que varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna como (Pestana e Gageiro, 2008):

Muito boa ↔ *alpha* superior a 0,9;

Boa ↔ *alpha* entre 0,8 e 0,9;

Razoável ↔ *alpha* entre 0,7 e 0,8;

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Fraca ↔ *alpha* entre 0,6 e 0,7;

Inadmissível ↔ *alpha* inferior a 0,6.

O Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Bartlett são duas técnicas estatísticas que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a validar a análise fatorial. Assim, o valor do KMO perto de 1 significa coeficientes de correlação parciais pequenos e valores próximos de 0 indica que a análise fatorial não é indicada (vide quadro n.º 8).

Quadro n.º 8 – Valor do KMO

KMO	Análise Fatorial
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: adaptado de Pestana & Gageiro, 2008, p.493

5. Breve Caracterização Do Instituto De Segurança Social, I.P. E Do Centro Distrital De Santarém

O ISS é um instituto público de regime especial, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio. O ISS prossegue atribuições do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, sob superintendência e tutela do respetivo ministro.

A sua missão é a gestão dos regimes de Segurança Social, incluindo o tratamento, recuperação e reparação de doenças ou incapacidades resultantes de riscos profissionais, o reconhecimento dos direitos e o cumprimento das obrigações decorrentes dos regimes de Segurança Social e demais subsistemas de Segurança Social, incluindo o exercício da ação social, bem como assegurar a aplicação dos acordos internacionais no âmbito do sistema da Segurança Social.

Sob o enquadramento da Lei de Bases do Sistema de Segurança Social (Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro), o ISS assume um peso determinante, abrangendo o Sistema de Proteção Social de Cidadania, o Sistema Previdencial e o Sistema Complementar.

Foi criado em 2001 com o objetivo de instituir um novo modelo de organização administrativa, aumentar a capacidade de gestão estratégica e implementar a coordenação nacional. O ISS é um organismo central, com jurisdição sobre todo o território nacional, sem prejuízo das atribuições e competências das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira; tem sede em Lisboa e desenvolve a sua atividade em todo o território nacional continental através dos Serviços Centrais, dos 18 Centros Distritais, do Centro Nacional de Pensões e conta com uma rede alargada de serviços de atendimento. A atividade do ISS também se desenvolve através de estabelecimentos integrados que prosseguem modalidades de ação social integrada, visando o apoio às populações nomeadamente nas áreas da infância, juventude, reabilitação, idosos e família.

O Centro Distrital de Santarém é um serviço desconcentrado, responsável ao nível de distrito, pela execução das medidas necessárias ao desenvolvimento e gestão das prestações, das contribuições e da ação social e a sua atuação também se desenvolve de forma

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

deslocalizada, mediante serviços locais de proximidade com os cidadãos. O Centro Distrital de Santarém tem um estabelecimento integrado, o Lar de Idosos de S. Domingos, contando ainda com o Centro de Acolhimento e Emergência Social para acolher cidadãos em situações de emergência social (<http://www.seg-social.pt>).

A orgânica do Centro Distrital é composta por sete áreas funcionais dependentes da Direção e que são as seguintes (vide anexo n.º 2 - Organigrama Centro Distrital):

- Unidade de Identificação, Qualificação e Contribuições que compreende os núcleos de Identificação e Qualificação e de Gestão de Contribuições;
- Unidade de Prestações e Atendimento que compreende os núcleos de Prestações do Sistema Previdencial, de Prestações do Sistema de Proteção Social de Cidadania e de Gestão do Atendimento (deste último dependem os serviços locais de atendimento);
- Unidade de Desenvolvimento Social que compreende os núcleos de Qualificação de Famílias e Territórios, de Respostas Sociais e de Infância e Juventude;
- Núcleo de Recursos Humanos;
- Núcleo Administrativo e Financeiro;
- Núcleo de Planeamento e Gestão da Informação;
- Núcleo de Assuntos Jurídicos e Contencioso.

As três unidades são áreas funcionais de maior dimensão, que têm como atribuição a gestão das contribuições, das prestações, e da ação social respetivamente e, os quatro núcleos são áreas funcionais de suporte que apoiam o Centro Distrital a desenvolver a sua missão.

Do total dos 337 trabalhadores do Centro Distrital de Santarém, 50 são dirigentes, 69 são da carreira técnica superior, 171 são da carreira assistente técnico e 47 são da carreira assistente operacional. Destes, 6 iniciaram funções no Centro Distrital durante o ano 2011, através do regime de mobilidade.

O Centro Distrital de Santarém tem a rede de serviços abaixo discriminada no quadro n.º 9 com o seguinte número de funcionários:

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Quadro n.º 9 – Número de trabalhadores afetos a cada edifício do Centro Distrital de Santarém em janeiro de 2012

SERVIÇO / EDIFÍCIO	Nº TRABALHADORES
Sede	148
Serviço Informativo de Santarém	18
Serviço Local de Abrantes	17
Serviço Local de Alpiarça	1
Serviço Local de Alcanena	4
Serviço Local de Benavente	7
Serviço Local de Coruche	6
Serviço Local do Cartaxo	5
Serviço Local de Salvaterra de Magos	7
Serviço Local de Almeirim	6
Serviço Local da Chamusca	8
Serviço Local de Rio Maior	6
Serviço Local da Golegã	2
Serviço Local de Constância	1
Serviço Local do Entroncamento	15
Serviço Local de Torres Novas	11
Serviço Local de Tomar	14
Serviço Local de Mação	4
Serviço Local de Ferreira do Zêzere	5
Serviço Local do Sardoal	4
Serviço Local de Vila Nova da Barquinha	2
Serviço Local de Samora Correia	5
Serviço Local de Ourém	12
Serviço Local de Fátima	5
Lar de Idosos de S. Domingos e Centro de Acolhimento e Emergência Social	24
TOTAL	337

Fonte: Elaboração própria tendo por base a informação disponibilizada pelo Núcleo de Recursos Humanos

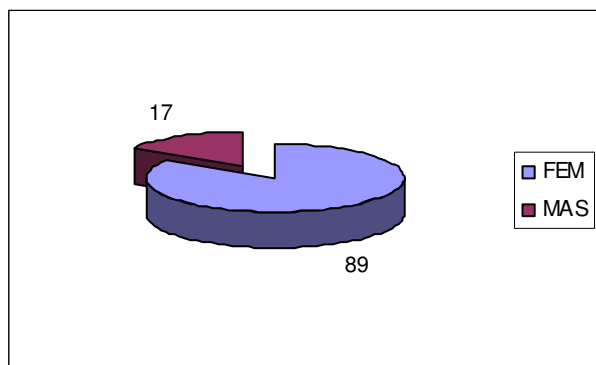
6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se, analisam-se e discutem-se os resultados do estudo empírico sobre o impacto da avaliação do desempenho na motivação e na satisfação dos trabalhadores do Centro Distrital de Santarém. Inicia-se com a caracterização da amostra, de seguida apresentam-se os resultados das respostas ao questionário e a análise estatística efetuada a cada um dos grupos de questões, motivação e avaliação do desempenho e satisfação e avaliação do desempenho seguindo a ordem do questionário. Posteriormente expõem-se as respostas e respetiva análise às questões abertas, concluindo-se o presente capítulo com a discussão dos resultados.

6.1. Caracterização Da Amostra

Do total das 110 respostas ao questionário, que compõem a amostra, verifica-se que 89 indivíduos são do sexo feminino e 17 são do sexo masculino conforme se pode verificar no gráfico n.º 1.

Gráfico n.º 1 – Sexo

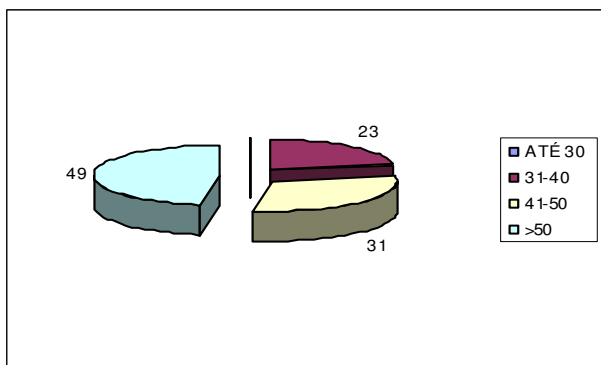


Fonte: Anexo n.º 4 – Caracterização da Amostra

Relativamente à variável idade dos respondentes, de acordo com o gráfico n.º 2, verifica-se que 23 colaboradores têm idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, 31 têm idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos e 49 têm idade igual ou superior a 51 anos.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

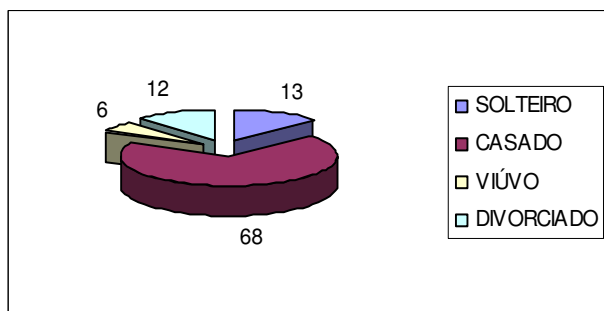
Gráfico n.º 2 – Idade



Fonte: Anexo n.º 4 – Caracterização da Amostra

Quanto à variável estado civil constata-se que 13 respondentes são solteiros, 68 são casados, 6 são viúvos e 12 divorciados como se pode verificar no gráfico n.º 3.

Gráfico n.º 3 – Estado Civil

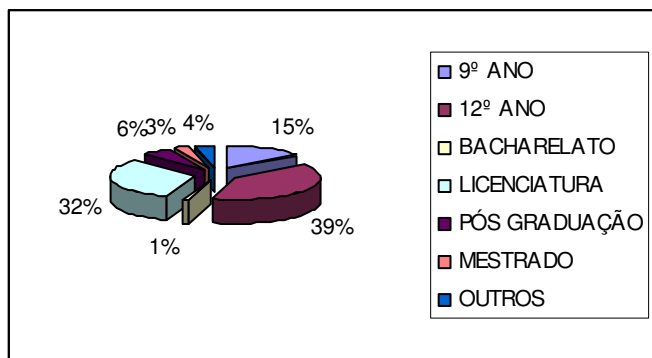


Fonte: Anexo n.º 4 – Caracterização da Amostra

Relativamente às habilitações literárias e como se pode constatar no gráfico n.º 4, grande parte da amostra têm o 12º ano (39%) sendo significativo o número de respondentes detentores da licenciatura (32%).

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

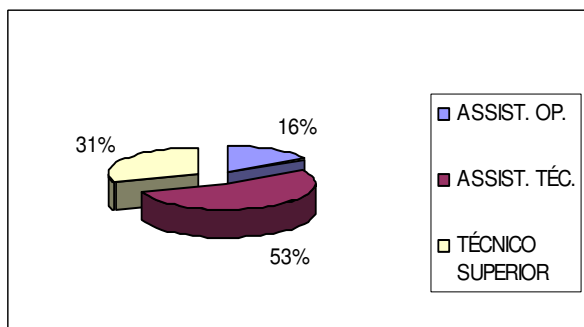
Gráfico n.º 4 – Habilitações Literárias



Fonte: Anexo n.º 4 – Caracterização da Amostra

Quanto à categoria profissional, e de acordo com o gráfico n.º 5, a maioria da amostra possui a categoria de assistente técnico (53%).

Gráfico n.º 5 – Categoria Profissional

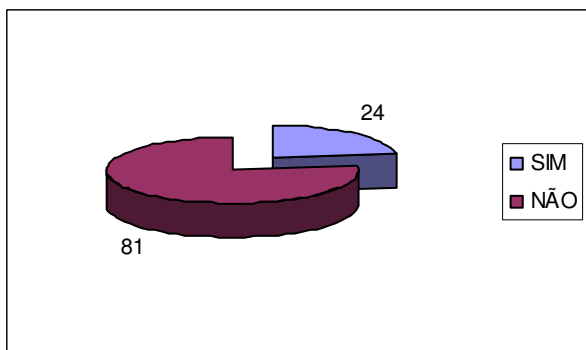


Fonte: Anexo n.º 4 – Caracterização da Amostra

Do total dos respondentes 24 ocupam um cargo de chefia e 81 não ocupam um cargo de chefia como se mostra no gráfico n.º 6.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

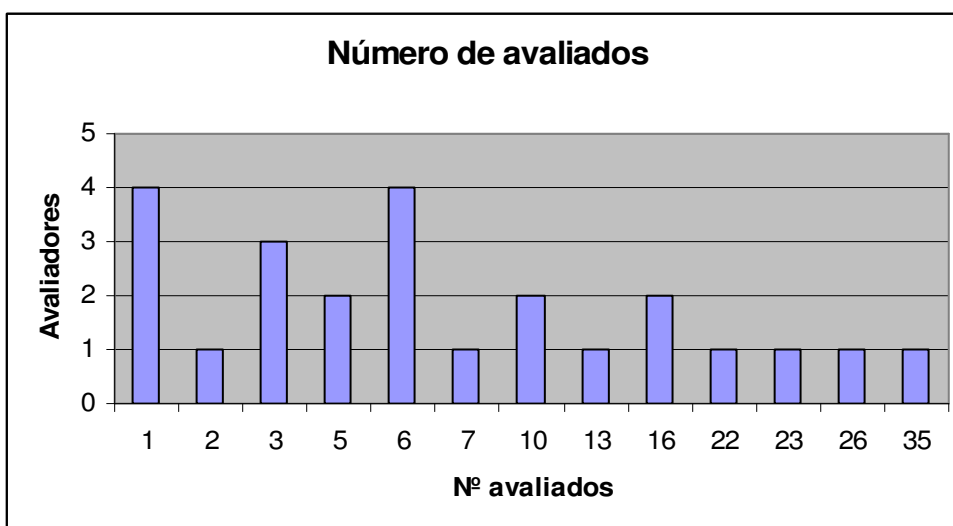
Gráfico n.º 6 – Cargo de Chefia



Fonte: Anexo n.º 4 – Caracterização da Amostra

Dos 24 respondentes com cargo de chefia quatro têm 6 avaliados, outros 4 têm apenas 1 avaliados, 3 têm 3 avaliados, 2 têm 10 avaliados, outros 2 têm 16 avaliados e outros 2 têm 5 avaliados, os restantes têm 2, 7, 13, 22, 23, 26 e 35 avaliados como se constata no gráfico n.º 7. Como se pode verificar existe um número significativo de avaliadores com um número elevado de avaliados (mais de 10 avaliados).

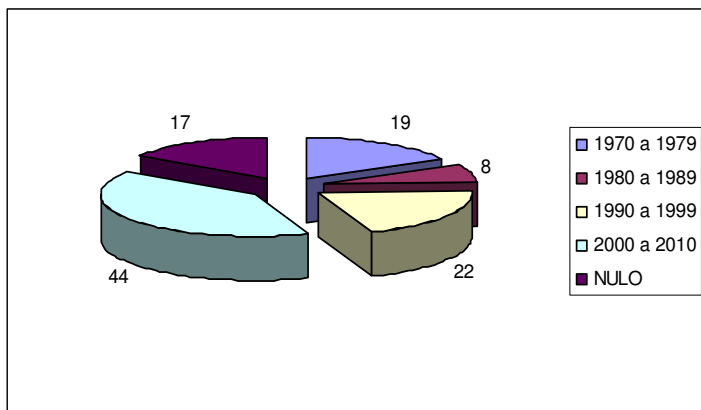
Gráfico n.º 7 – Número de Avaliados



Fonte: Anexo n.º 4 – Caracterização da Amostra

Como se apresenta no gráfico n.º 8, 44 respondentes iniciaram funções entre o ano 2000 e o ano 2010, 22 respondentes iniciaram funções na década de 90, 19 respondentes iniciaram funções na década de 70 e apenas 8 na década de 80.

Gráfico n.º 8 – Ano de Início de Funções



Fonte: Anexo n.º 4 – Caracterização da Amostra

Quanto ao vínculo contratual todos os respondentes têm uma situação estável pois têm contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

6.2. Análise Dos Resultados/Dados

Nesta parte apresentam-se as frequências das respostas obtidas aos dois grupos de questões do questionário aplicado (motivação e avaliação do desempenho, satisfação e avaliação do desempenho), bem como, o resultado do procedimento estatístico adotado (análise fatorial).

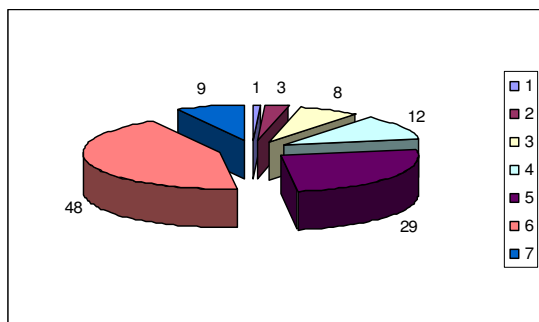
6.2.1. Motivação no trabalho e avaliação do desempenho

6.2.1.1. Análise das frequências (amostra total)

Em resposta à questão “Sinto-me motivado no meu local de trabalho.” obteve-se 48 respostas (43,6%) concordo, 29 respostas (26,4%) concordo ligeiramente/um pouco e 9 respostas (8,2%) concordo totalmente conforme gráfico n.º 9.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Gráfico n.º 9 – Motivação no local de trabalho



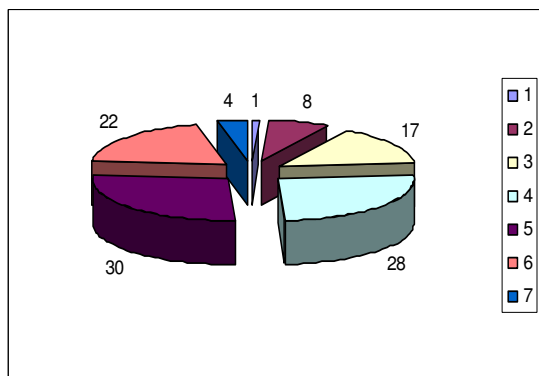
Escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Discordo ligeiramente/um pouco
4. Não sei/estou indeciso (a)
5. Concordo ligeiramente/um pouco
6. Concordo
7. Concordo totalmente

Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

De acordo com o gráfico n.º 10 as respostas à questão “Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho” revelam que 22 (20%) respondentes concordam, 30 (27,3%) concordo ligeiramente/um pouco e 4 (3,6%) concordam totalmente.

Gráfico n.º 10 – Os meus colegas estão motivados no local de trabalho



Escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Discordo ligeiramente/um pouco
4. Não sei/estou indeciso (a)
5. Concordo ligeiramente/um pouco
6. Concordo
7. Concordo totalmente

Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

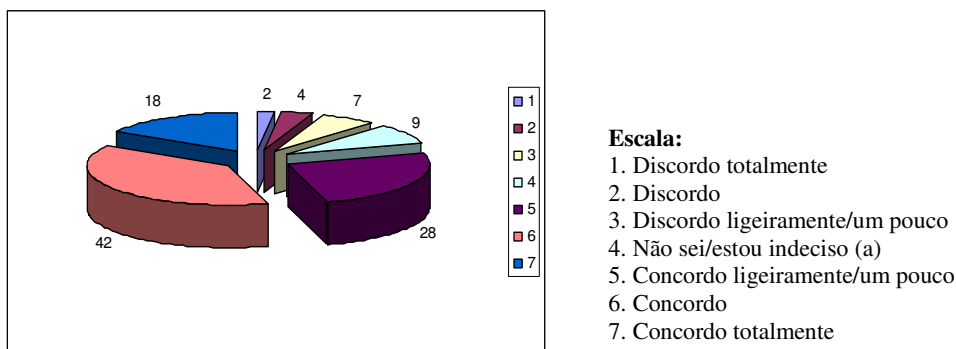
Os dados obtidos revelam que 78,2% (total de respostas concordo ligeiramente/um pouco, concordo e concordo totalmente) dos respondentes estão motivados no local de trabalho e em contrapartida apenas 50,9% considera que os seus colegas estão motivados (total de respostas concordo ligeiramente/um pouco, concordo e concordo totalmente).

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Em resposta a:

- “Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação”
verifica-se que 28 respondentes concordam ligeiramente/um pouco, 42 (38,2%)
concordam e 18 concordam totalmente (vide gráfico n.º 11),

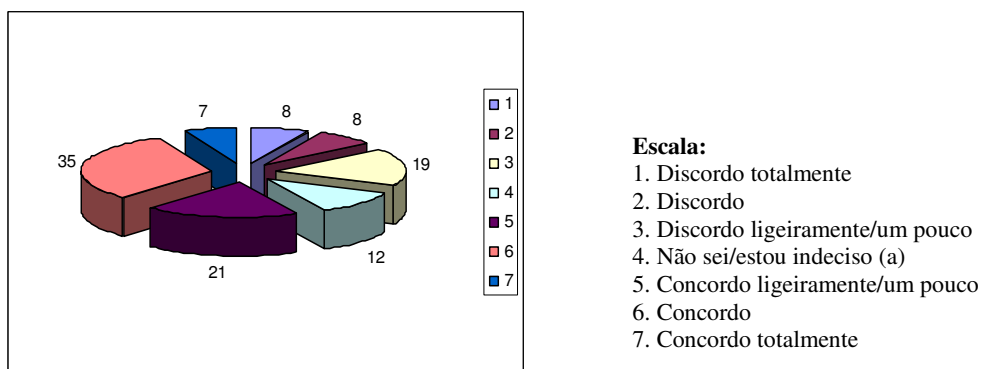
Gráfico n.º 11 – Os superiores hierárquicos influenciam os níveis de motivação



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

- “A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas”
verifica-se que 21 respondentes concordam ligeiramente/um pouco, 35 concordam e
7 concordam totalmente (vide gráfico n.º 12),

Gráfico n.º 12 – A motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus
colegas

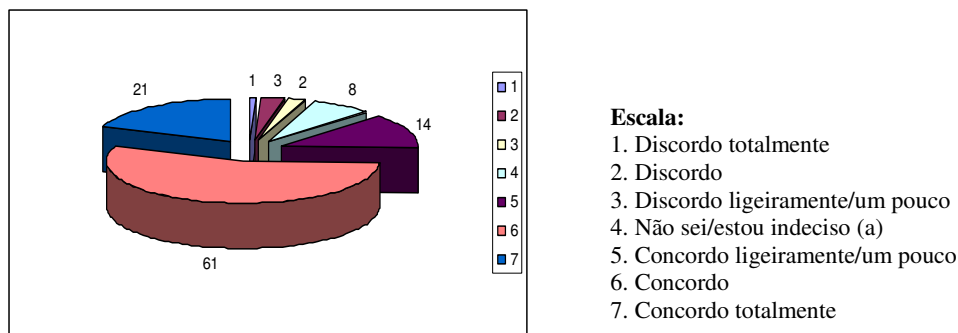


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

- “O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação” constata-se que 14 respondentes concordam ligeiramente/um pouco, 61 (55,5%) concordam e 21 concordam totalmente (vide gráfico n.º 13),

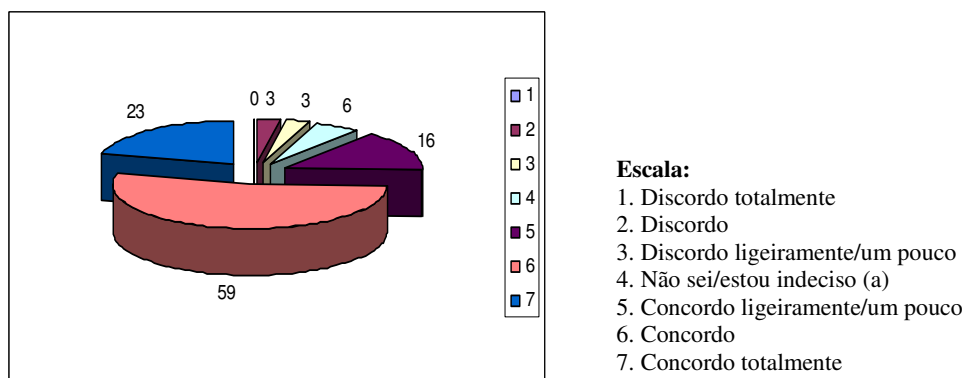
Gráfico n.º 13 – O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Em resposta à questão “Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas” 98 dos respondentes concordam (16 concordam ligeiramente/um pouco, 59 concordam e 23 concordam totalmente) como mostra o gráfico n.º 14.

Gráfico n.º 14 – Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas

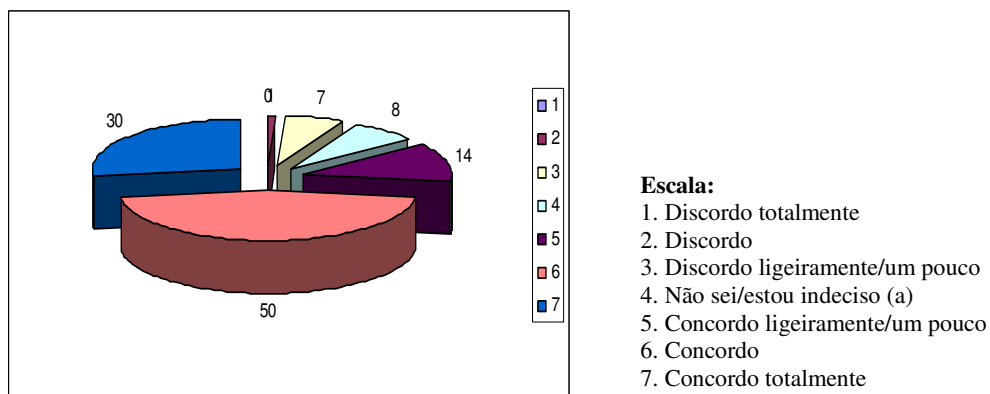


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

A questão “Sinto-me motivado para realizar um trabalho de qualidade” evidencia 14 respostas concordo ligeiramente/um pouco, 50 (45,5%) concordo, 30 (27,3%) concordo totalmente (vide gráfico n.º 15).

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

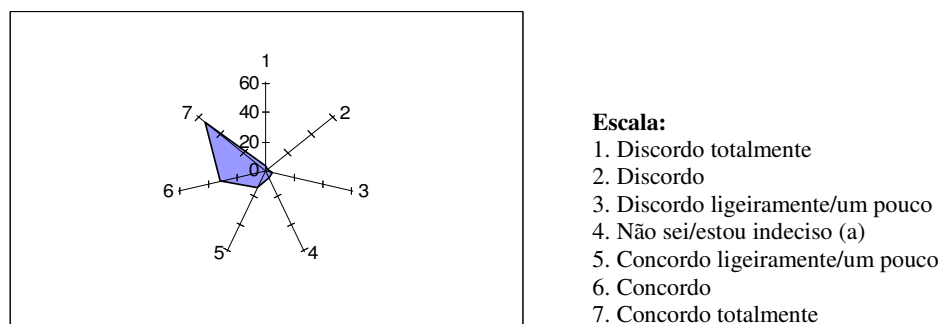
Gráfico n.º 15 – Motivação para realizar um trabalho de qualidade



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

“Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a)” evidencia que 12 respondentes concordam ligeiramente/um pouco, 32 concordam e 52 (47,3%) concordam totalmente (vide gráfico n.º 16).

Gráfico n.º 16 – Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a)

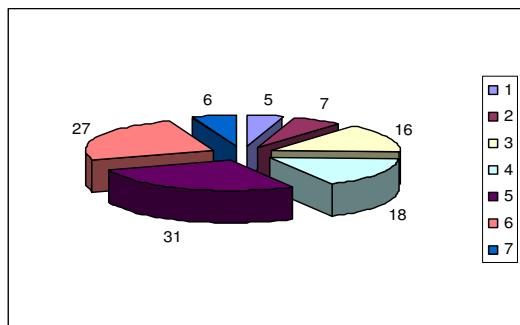


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Para a questão “Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação” e de acordo com o gráfico n.º 17 verifica-se que 31 respondentes (28,2%) concordam ligeiramente/um pouco, 27 (24,5%) concordam e 6 (5,5%) concordam totalmente.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Gráfico n.º 17 – Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação



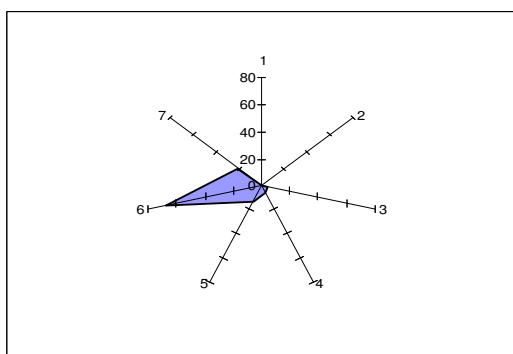
Escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Discordo ligeiramente/um pouco
4. Não sei/estou indeciso (a)
5. Concordo ligeiramente/um pouco
6. Concordo
7. Concordo totalmente

Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

“A experiência profissional faz-me sentir motivado” revela, como mostra o gráfico n.º 18, que 101 (91,8%) respondentes concordam (14 concordam ligeiramente/um pouco, 67 concordam e 20 concordam totalmente).

Gráfico n.º 18 – A experiência profissional faz-me sentir motivado(a)



Escala:

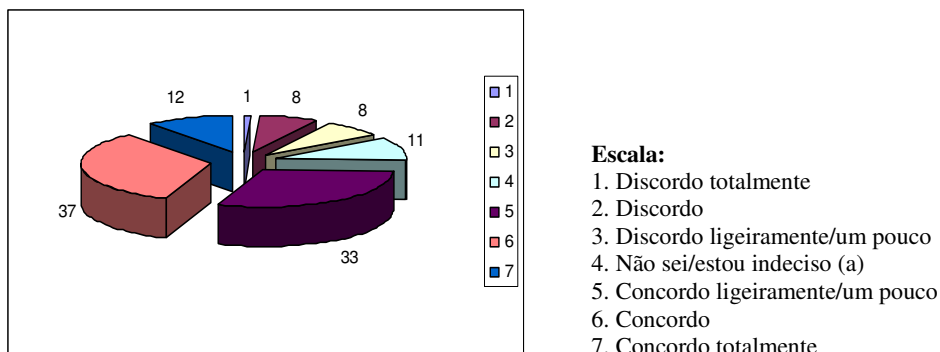
1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Discordo ligeiramente/um pouco
4. Não sei/estou indeciso (a)
5. Concordo ligeiramente/um pouco
6. Concordo
7. Concordo totalmente

Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

“Com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho” a resposta a esta questão, e como se pode ver no gráfico n.º 19 mostra que 82 (74,5%) respondentes concordam (33 concordam ligeiramente/um pouco, 37 concordam e 12 concordam totalmente).

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Gráfico n.º 19 – Com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho

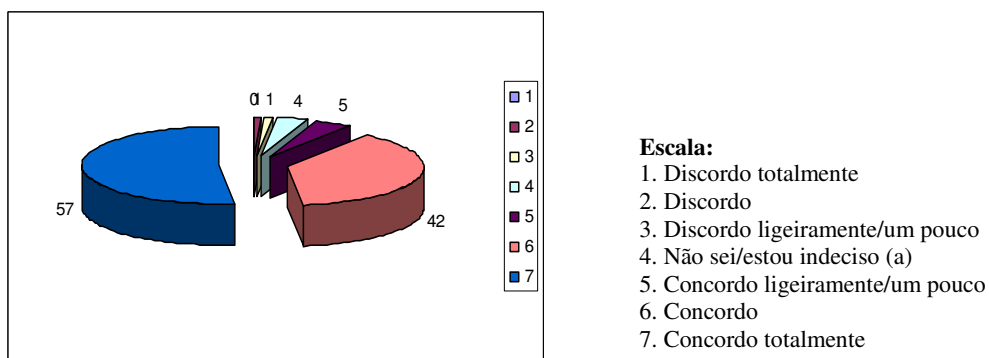


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Da análise dos dados podem concluir-se que estes três fatores (recursos físicos, experiência profissional e autonomia) são considerados determinantes para os níveis de motivação.

Verifica-se que 57 colaboradores (51,8%) concordam totalmente com “Gosto de dar o meu melhor pela Instituição, mesmo sem me ser solicitado”, 42 (38,2%) concordam e 5 concordam ligeiramente/um pouco como mostra o gráfico n.º 20.

Gráfico n.º 20 – Gosto de dar o meu melhor pela Instituição, mesmo sem me ser solicitado

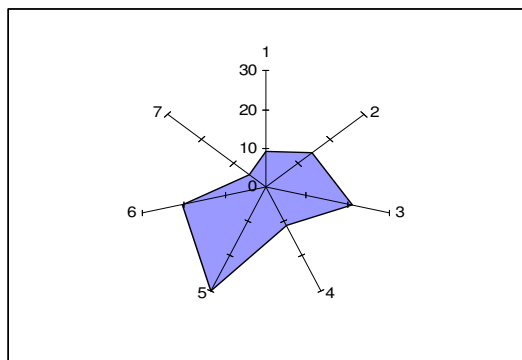


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Em resposta a “A definição de objetivos leva-me a trabalhar com mais afinco” verifica-se 40% de discordância, em que 8,2% (9 respostas) discordam totalmente, 12,7% (14 respostas) discordam e 19,1% (21 respostas) discordam ligeiramente/um pouco e 50% de concordância em que 27,3% concordam ligeiramente/um pouco, 18,2% concordam e 5 respostas de concordo totalmente como se constata no gráfico n.º 21.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Gráfico n.º 21 – A definição de objetivos leva-me a trabalhar com mais afinco



Escala:

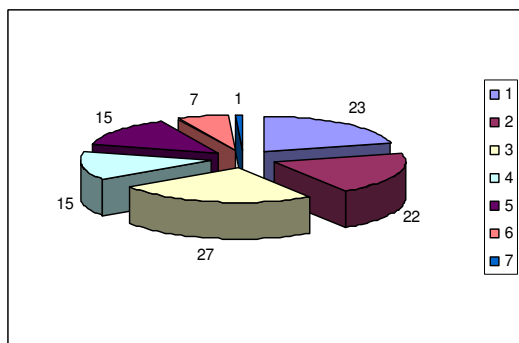
1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Discordo ligeiramente/um pouco
4. Não sei/estou indeciso (a)
5. Concordo ligeiramente/um pouco
6. Concordo
7. Concordo totalmente

Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Em resposta a:

- “O meu nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na Instituição” constata-se que 72 respondentes (65,4%) discordam (23 discordam totalmente, 22 discordam e 27 discordam ligeiramente/um pouco) conforme gráfico n.º 22,

Gráfico n.º 22 – O meu nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na Instituição



Escala:

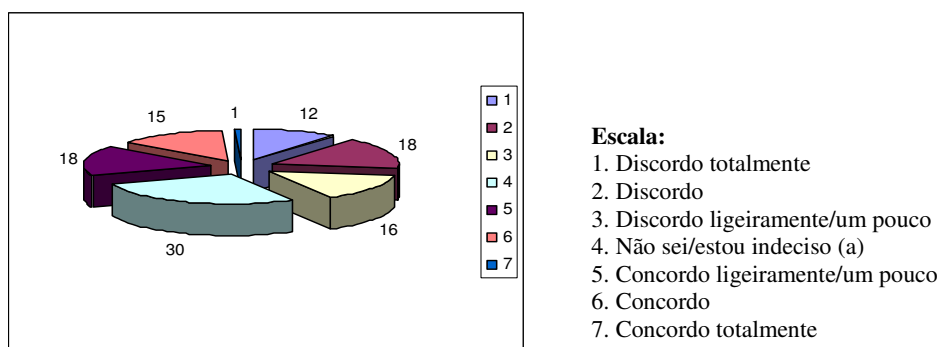
1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Discordo ligeiramente/um pouco
4. Não sei/estou indeciso (a)
5. Concordo ligeiramente/um pouco
6. Concordo
7. Concordo totalmente

Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

- “Constato que os níveis de participação em termos de decisões operacionais aumentaram no que diz respeito à minha unidade orgânica, desde que foi implementado o SIADAP” verifica-se que 46 respondentes discordam (12 discordam totalmente, 18 discordam, 16 discordam ligeiramente/um pouco) e 34 concordam (18 concordam ligeiramente/um pouco, 15 concordam e apenas 1 respondente concorda totalmente) conforme gráfico n.º 23,

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

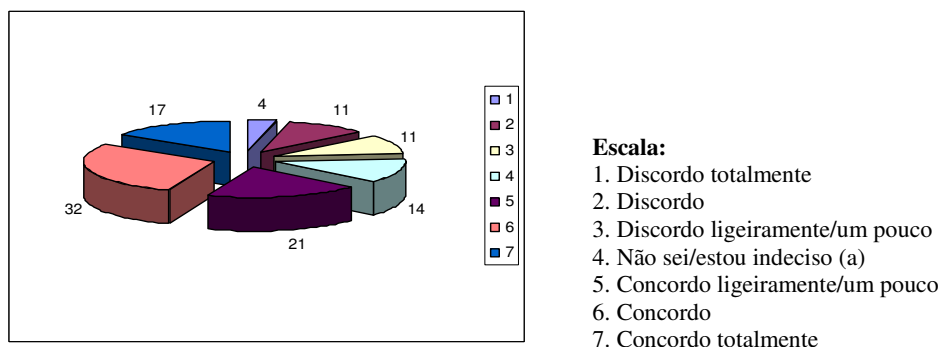
Gráfico n.º 23 – Constatado que os níveis de participação em termos de decisões operacionais aumentaram no que diz respeito à minha unidade orgânica, desde que foi implementado o SIADAP



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

“Sinto que o sistema de avaliação do desempenho tem, por vezes, desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa” os resultados das respostas a esta questão revelam que 70 dos respondentes concordam com a mesma. Destes, 21 concordam ligeiramente/um pouco, 32 concordam e 17 concordam totalmente (vide gráfico n.º 24).

Gráfico n.º 24 – Sinto que o sistema de avaliação do desempenho tem, por vezes, desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa



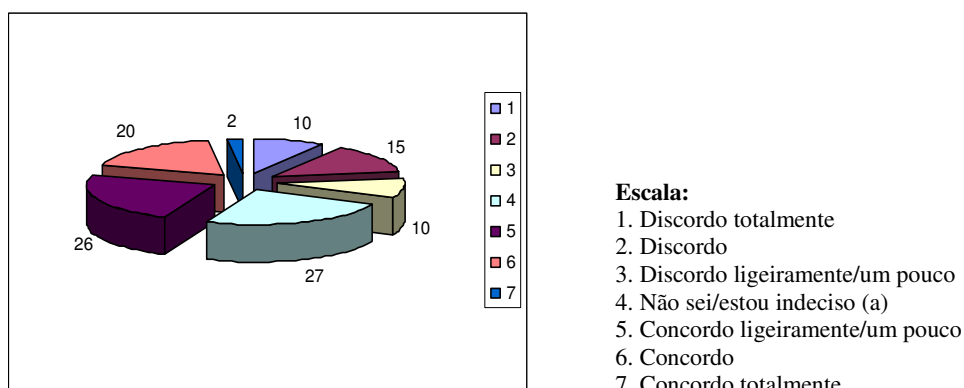
Fonte: Anexo n.º 4 – Frequências Motivação e Satisfação

A questão “O sistema de comunicação interna tornou-se mais eficaz desde que a Instituição gere as suas atividades numa perspetiva de gestão por objetivos” e de acordo com o gráfico n.º 25 revela que 26 respondentes (23,6%) concordam ligeiramente/um pouco, 20 (18,2%)

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

concordam, 2 concordam totalmente, 10 (9,1%) discordam ligeiramente/um pouco, 15 (13,6%) discordam e outros 10 (9,1%) discordam totalmente.

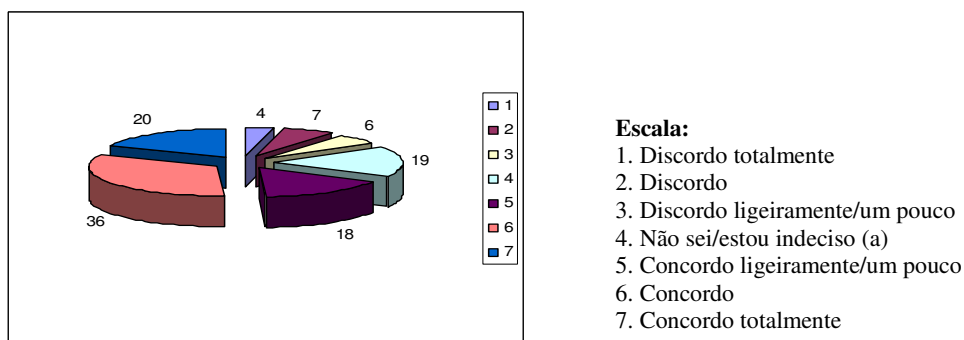
Gráfico n.º 25 – O sistema de comunicação interna tornou-se mais eficaz desde que a Instituição gere as suas atividades numa perspetiva de gestão por objetivos



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Para a questão “Acredito que desempenhos individuais de qualidade contribuirão para Instituições de qualidade e de excelência” verifica-se que 74 (67,3%) respondentes concordam (18 concordam ligeiramente/um pouco, 36 concordam e 20 concordam totalmente), o que nos permite constatar que a promoção de uma cultura de mérito está a ser enraizada nos trabalhadores pois grande parte deles já considera que a prestação de cada um individualmente é importante para a prestação do todo (organização) (vide gráfico n.º 26).

Gráfico n.º 26 – Acredito que desempenhos individuais de qualidade contribuirão para Instituições de qualidade e de excelência.

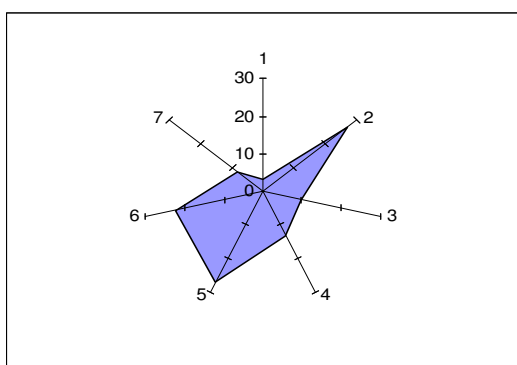


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Constatou-se também que um elevado nº de respondentes concordam com a afirmação: “Por vezes sinto-me desmotivado(a) devido à pressão inerente ao cumprimento dos prazos de cada objetivo”, em que 27 respondentes (24,5%) concordam ligeiramente/um pouco, 22 (20%) concordam, 8 (7,3%) concordam totalmente (vide gráfico n.º 27).

Gráfico n.º 27 – Por vezes sinto-me desmotivado(a) devido à pressão inerente ao cumprimento dos prazos de cada objetivo

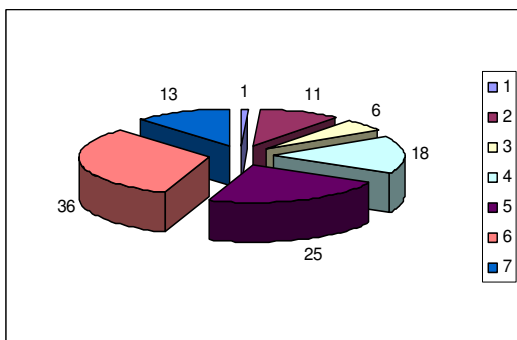


- Escala:**
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo
 - 3. Discordo ligeiramente/um pouco
 - 4. Não sei/estou indeciso (a)
 - 5. Concordo ligeiramente/um pouco
 - 6. Concordo
 - 7. Concordo totalmente

Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

As respostas à questão “O sistema de avaliação do desempenho aumentou significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização”, conforme gráfico n.º 28, revelam que 74 respondentes concordam com a mesma (25 concordam ligeiramente/um pouco, 36 (32,7%) concordam e 13 (11,8%) concordam totalmente).

Gráfico n.º 28 – O sistema de avaliação do desempenho aumentou significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização



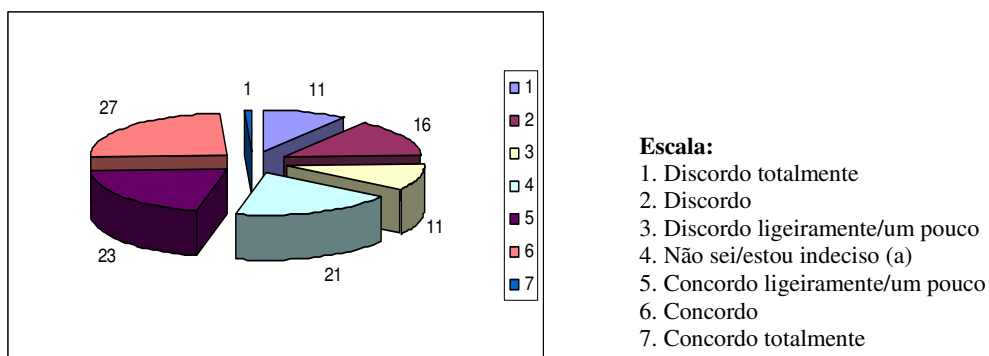
- Escala:**
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo
 - 3. Discordo ligeiramente/um pouco
 - 4. Não sei/estou indeciso (a)
 - 5. Concordo ligeiramente/um pouco
 - 6. Concordo
 - 7. Concordo totalmente

Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

“Após a implementação do sistema de avaliação do desempenho aumentaram os níveis de compromisso com o serviço e com a Instituição”. De acordo com o gráfico n.º 29 verifica-se que 23 colaboradores (20,9%) concordam ligeiramente/um pouco, 27 (24,5%) concordam e apenas 1 concorda totalmente o que, perfaz um total de 51 concordância,

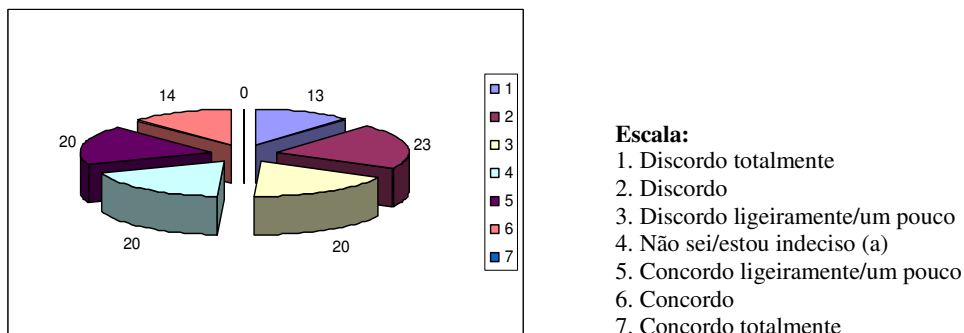
Gráfico n.º 29 – Após a implementação do sistema de avaliação do desempenho aumentaram os níveis de compromisso com o serviço e com a Instituição



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Em relação a “O meu papel na Organização ficou muito mais claro desde a implementação do sistema de avaliação do desempenho” é de notar que 13 (11,8%) discordam totalmente, 23 (20,9%) discordam, 20 (18,2%) discordam ligeiramente/um pouco e apenas 30,9% (34 respondentes) concordam (18,2% concordam ligeiramente/um pouco e 12,7% concordam) como mostra o gráfico n.º 30.

Gráfico n.º 30 – O meu papel na Organização ficou muito mais claro desde a implementação do sistema de avaliação do desempenho

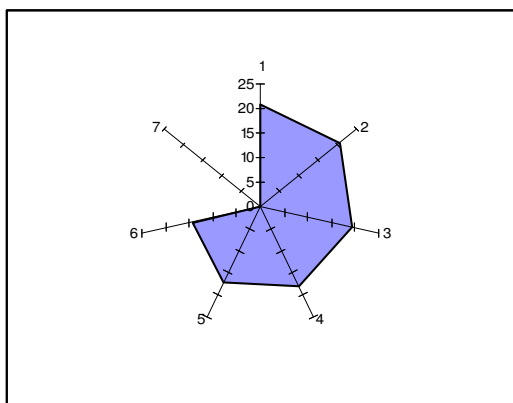


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Em resposta a “Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações” constata-se que 21 colaboradores (19,1%) discordam totalmente, outros 21 discordam, 19 (17,3%) discordam ligeiramente/um pouco, 17 (15,5%) concordam ligeiramente/um pouco e 14 (12,7%) concordam, não havendo respostas a concordo totalmente. Os dados apresentados revelam que 55,5 % dos respondentes consideram não existir justiça e equilíbrio na atribuição das classificações conforme gráfico n.º 31.

Gráfico n.º 31 – Sentimento de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações



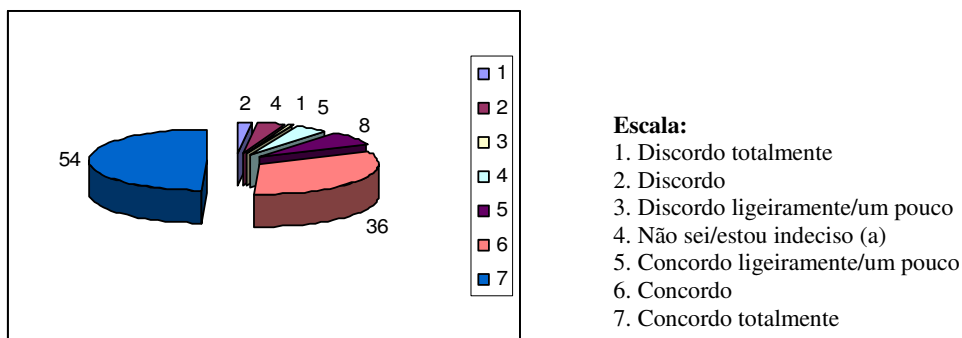
Escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Discordo ligeiramente/um pouco
4. Não sei/estou indeciso (a)
5. Concordo ligeiramente/um pouco
6. Concordo
7. Concordo totalmente

Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Relativamente às respostas obtidas a “Se estiver mais motivado produzo mais e com maior qualidade” 89,1% dos respondentes concordam, destes 54 (49,1%) concordam totalmente, 36 (32,7%) concordam, 8 (7,3%) concordam ligeiramente/um pouco, conforme gráfico n.º 32, o que evidencia que os colaboradores têm plena consciência de que é fundamental estarem motivados para produzirem mais e com melhor qualidade.

Gráfico n.º 32 – Se estiver mais motivado produzo mais e com maior qualidade



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

6.2.1.2. Análise do perfil

De acordo com os gráficos abaixo (n.º 33, n.º 34 e n.º 35) constata-se que, de um modo geral, ao nível da motivação e avaliação do desempenho, não existem grandes disparidades entre as chefias e as não chefias; no entanto, destaca-se para os não chefes o sentimento de que com mais autonomia seriam mais eficazes no trabalho e que se tivessem mais recompensas sentir-se-iam mais motivados.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Gráfico n.º 33 – Gráfico do Perfil – Amostra Total – Motivação e Avaliação do Desempenho



Fonte: Base de dados do SPSS construída com os dados obtidos

O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP (CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)

Gráfico n.º 34 – Gráfico do Perfil – Amostra Não Chefia – Motivação e Avaliação do Desempenho (Fonte: Base de dados do SPSS construída com os dados obtidos)

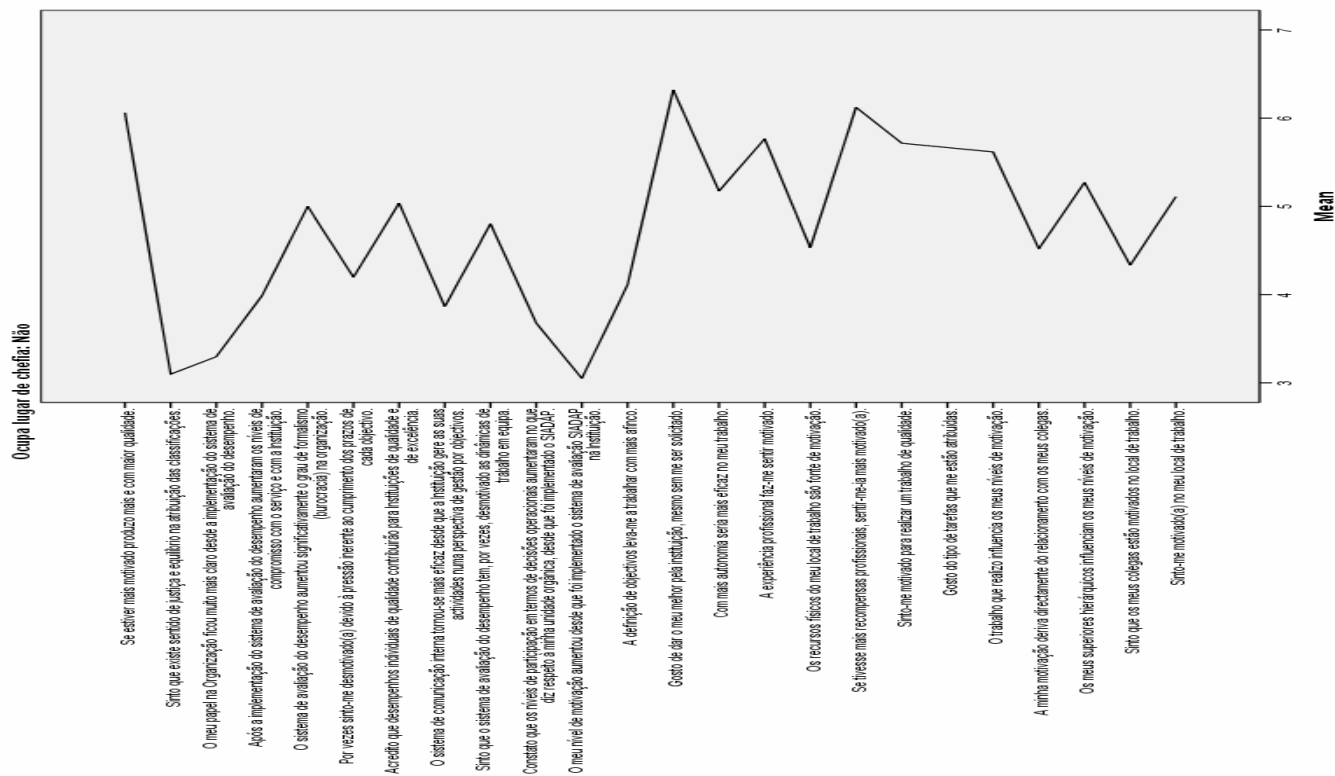
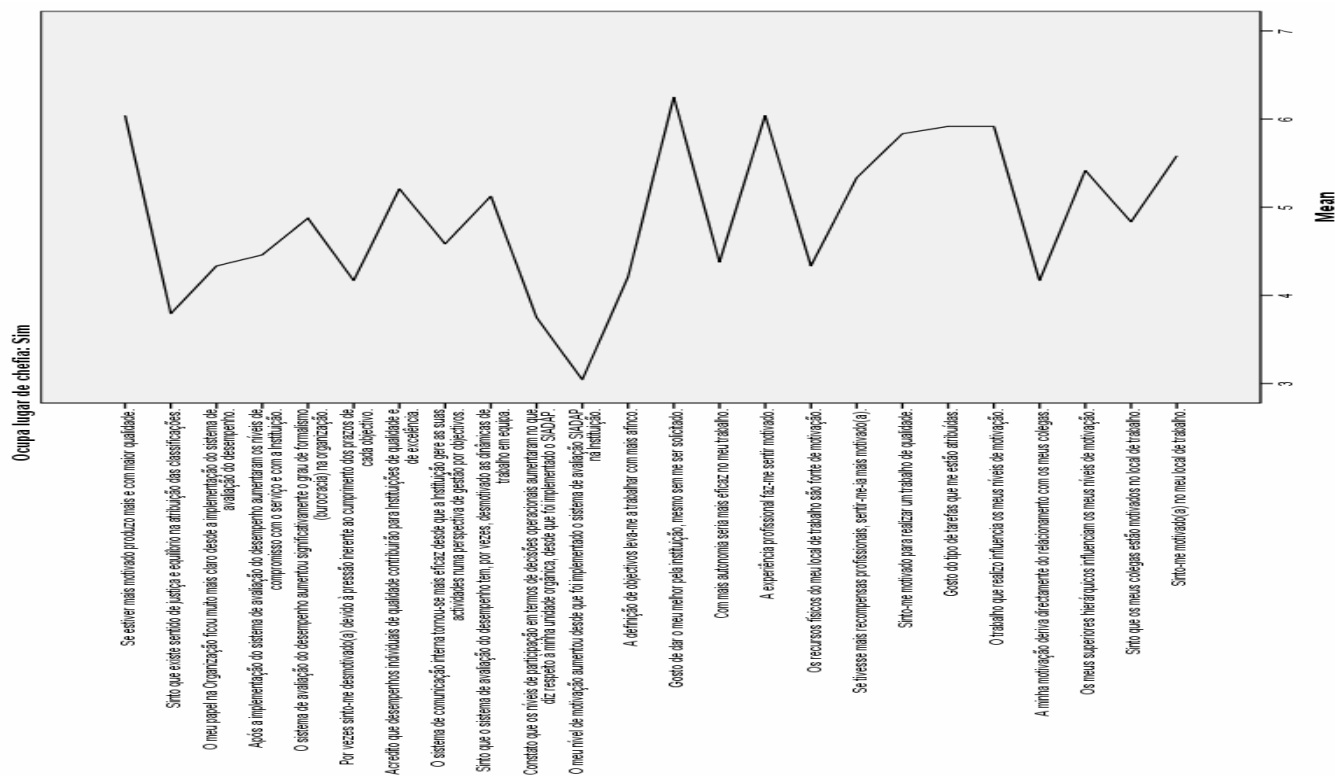


Gráfico n.º 35 – Gráfico do Perfil – Amostra Chefia – Motivação e Avaliação do Desempenho (Fonte: Base de dados do SPSS construída com os dados obtidos)



6.2.1.3. Análise fatorial (amostra total, amostra chefias e amostra não chefias)

Nesta parte mostram-se os resultados da análise fatorial, aplicada ao conjunto de questões do questionário Motivação e Avaliação do Desempenho.

Previamente a ser testada a consistência dos fatores, estudou-se a normalidade das variáveis para a amostra dos respondentes a exercer cargo de chefia (n=24) e normalizaram-se as variáveis não simétricas (vide anexo n.º 6 – Estudo da Normalidade e da Simetria); após a correção da assimetria testou – se a consistência interna dos fatores através da análise do valor do *Alpha de Cronbach*.

O teste KMO dá um valor de 0,739 que revela que a análise de componentes principais pode ser efetuada e o teste de esfericidade de Bartlett's apresenta um nível de significância de 0,000 o que revela que as variáveis estão correlacionadas como se pode observar no quadro n.º 10.

**Quadro n.º 10 – KMO and Bartlett's Test – Motivação e Avaliação
do Desempenho**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,739
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	967,534
	df	276
	Sig.	,000

Fonte: Anexo n.º 7 – Análise Fatorial – Motivação

De acordo com o quadro n.º 11 obtiveram-se 6 fatores que explicam 62,083 % da variância dos dados iniciais.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Quadro n.º 11 – Total Variance Explained – Motivação e Avaliação do Desempenho

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,631	19,298	19,298	4,631	19,298	19,298	3,986	16,608	16,608
2	3,290	13,710	33,008	3,290	13,710	33,008	2,740	11,416	28,024
3	2,971	12,378	45,386	2,971	12,378	45,386	2,344	9,768	37,792
4	1,520	6,333	51,719	1,520	6,333	51,719	2,027	8,446	46,238
5	1,302	5,423	57,142	1,302	5,423	57,142	1,925	8,019	54,257
6	1,186	4,940	62,083	1,186	4,940	62,083	1,878	7,826	62,083
7	,936	3,901	65,983						
8	,900	3,748	69,731						
9	,793	3,306	73,037						
10	,723	3,011	76,049						
11	,684	2,851	78,900						
12	,658	2,742	81,642						
13	,600	2,500	84,141						
14	,499	2,078	86,219						
15	,482	2,008	88,228						
16	,447	1,862	90,089						
17	,413	1,723	91,812						
18	,378	1,574	93,386						
19	,353	1,472	94,858						
20	,328	1,365	96,223						
21	,288	1,201	97,424						
22	,240	,998	98,422						
23	,228	,949	99,371						
24	,151	,629	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Anexo n.º 7 – Análise Fatorial – Motivação

A matriz das componentes após rotação *varimax* apresenta os *loadings* das variáveis correlacionadas com cada um dos fatores (vide quadro n.º 12). É de referir que a componente 23 – Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações apesar de ter um valor de 0,439 no fator 3 e 0,437 no fator 6 optou-se por inclui-la no fator 6 devido à similitude entre essa componente e as restantes desse fator.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Quadro n.º 12 – Rotated Component Matrix^a – Motivação e Avaliação do Desempenho

	Component					
	1	2	3	4	5	6
O meu nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na Instituição.	,854	-,005	,197	,030	-,100	,021
O meu papel na Organização ficou muito mais claro desde a implementação do sistema de avaliação do desempenho.	,849	-,010	-,175	-,070	,078	,047
Constato que os níveis de participação em termos de decisões operacionais aumentaram no que diz respeito à minha unidade orgânica, desde que foi implementado o SIADAP.	,791	,072	,005	,117	,221	,077
O sistema de comunicação interna tornou-se mais eficaz desde que a Instituição gere as suas atividades numa perspetiva de gestão por objetivos.	,775	,122	-,154	-,053	,132	,209
A definição de objetivos leva-me a trabalhar com mais afinco.	,692	,048	,342	,180	-,139	,089
Após a implementação do sistema de avaliação do desempenho aumentaram os níveis de compromisso com o serviço e com a Instituição.	,638	-,096	-,097	,079	,143	-,285
Sinto-me motivado para realizar um trabalho de qualidade.	,119	,795	-,069	,053	-,125	-,065
Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas.	-,097	,681	,056	-,010	-,100	,115
O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação.	,007	,656	,300	,303	,088	-,079
A experiência profissional faz-me sentir motivado.	,074	,569	,152	,107	,136	,202
Gosto de dar o meu melhor pela instituição, mesmo sem me ser solicitado.	-,058	,563	-,053	-,480	,145	,321
Com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho.	-,058	,119	,774	-,093	,059	,139
Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).	-,001	,120	,707	-,239	,173	,202
Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação.	,242	,084	,445	,311	,103	,413
Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações.	,413	,099	-,439	,245	-,048	,437
Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho.	,092	,234	-,147	,758	,052	,141

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

**Quadro n.º 12 – Rotated Component Matrix^a – Motivação e Avaliação do Desempenho
(continuação)**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho.	,249	,446	-,059	,598	-,076	,232
Se estiver mais motivado produzo mais e com maior qualidade.	,071	,267	,398	-,463	,167	,149
Sinto que o sistema de avaliação do desempenho tem, por vezes, desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa.	,051	-,033	,304	-,435	,388	-,125
Por vezes sinto-me desmotivado(a) devido à pressão inerente ao cumprimento dos prazos de cada objetivo.	,239	-,125	,180	-,122	,730	,052
Acredito que desempenhos individuais de qualidade contribuirão para Instituições de qualidade e de excelência.	,108	,222	-,155	,080	,713	,015
O sistema de avaliação do desempenho aumentou significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização.	-,093	-,147	,343	-,087	,669	-,038
A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas.	,017	-,022	,227	-,057	,047	,795
Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.	,043	,288	,107	,193	-,076	,631

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Fonte: Anexo n.º 7 – Análise Fatorial – Motivação

Os *loadings* das variáveis correlacionadas com cada um dos fatores está sintetizado no quadro n.º 13.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Quadro n.º 13 – Análise Fatorial – Dimensões Encontradas – Motivação e Avaliação do Desempenho

		1	2	3	4	5	6
	INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO						
13	A definição de objetivos leva-me a trabalhar com mais afinco.	X					
14	O meu nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na Instituição.	X					
15	Constato que os níveis de participação em termos de decisões operacionais aumentaram no que diz respeito à minha unidade orgânica, desde que foi implementado o SIADAP.	X					
17	O sistema de comunicação interna tornou-se mais eficaz desde que a Instituição gere as suas atividades numa perspetiva de gestão por objetivos.	X					
21	Após a implementação do sistema de avaliação do desempenho aumentaram os níveis de compromisso com o serviço e com a Instituição.	X					
22	O meu papel na Organização ficou muito mais claro desde a implementação do sistema de avaliação do desempenho.	X					
	TAREFAS REALIZADAS E MOTIVAÇÃO INTRINSECA						
5	O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação.		X				
6	Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas.		X				
7	Sinto-me motivado para realizar um trabalho de qualidade.		X				
10	A experiência profissional faz-me sentir motivado.		X				
12	Gosto de dar o meu melhor pela instituição, mesmo sem me ser solicitado.		X				
	INFLUÊNCIA DE FATORES EXTRINSECOS						
8	Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).			X			
9	Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação.			X			
11	Com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho.			X			
24	Se estiver mais motivado produzo mais e com maior qualidade.			X			
	MOTIVAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO						
1	Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho.				X		
2	Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho.				X		
	DESEMPENHO, MOTIVAÇÃO E SIADAP						
16	Sinto que o sistema de avaliação do desempenho tem, por vezes, desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa.					X	
18	Acredito que desempenhos individuais de qualidade contribuirão para Instituições de qualidade e de excelência.					X	
19	Por vezes sinto-me desmotivado(a) devido à pressão inerente ao cumprimento dos prazos de cada objetivo.					X	
20	O sistema de avaliação do desempenho aumentou significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização.					X	
	PERCEÇÃO SOBRE A ORIGEM DA MOTIVAÇÃO						
3	Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.						X
4	A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas.						X
23	Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações.						X

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos na análise fatorial

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

De seguida apresentam-se os resultados de cada um dos fatores obtidos para o grupo de questões motivação e avaliação do desempenho.

Fator 1 – Influência da Avaliação do Desempenho

Quadro n.º 14 – Fator 1 - Influência da Avaliação do Desempenho

	Item statistics		Item Total Statistics			Reliability Statistics	
	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Alpha Cronbach (varia entre)	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardizado
Amostra Total	3,02 e 4,08	1,575 e 1,697	18,22 e 19,28	39,141 e 42,453	0,824 e 0,869	0,865	0,867
Amostra Chefias	3,04 e 4,58	1,283 e 1,615	19,92 e 21,33	33,636 e 37,824	0,834 e 0,863	0,875	0,877
Amostra Não Chefias	3,05 e 4,11	1,545 e 1,710	17,88 e 18,94	39,559 e 45,000	0,824 e 0,877	0,867	0,869

Fonte: Anexo n.º 8, Anexo n.º 9 e Anexo n.º 10

As médias e desvio padrão associados encontrados para cada um dos 6 itens deste fator, para as 3 amostras e constantes do quadro n.º 14 permitem que se considerem estes resultados preliminares como satisfatórios, não havendo uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos.

Com base nos resultados apresentados pelos itens total o *Alpha*, para cada uma das amostras indica bons índices de consistência interna. Pode dizer-se que estes 6 itens apresentam precisão de medida pois pelos valores do *Alpha de Cronbach* estamos perante uma boa consistência interna para as três amostras.

As frequências do fator 1 são de 44,1% de discordância e de 37,1% de concordância para a amostra total, de 45,1% de discordância e 34,6% de concordância para a amostra dos respondentes não chefes e de 50,7% de concordância para a amostra das chefias, o que evidencia que apenas as chefias concordam com uma influência positiva do sistema de avaliação em vigor.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Fator 2 – Tarefas Realizadas e Motivação Intrínseca

Quadro n.º 15 – Fator 2 – Tarefas Realizadas e Motivação Intrínseca

	Item statistics		Item Total Statistics			Reliability Statistics	
	Média (variação)	Desvio padrão (variação)	Média (variação)	Desvio padrão (variação)	Alpha Cronbach (variação)	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardizado
Amostra Total	5,71 e 6,34	0,897 e 1,170	23,10 e 23,73	7,712 e 10,072	0,606 e 0,705	0,701	0,697
Amostra Chefias	-0,0983627 e 0,2055785	0,49966672 e 1,02427500	0,2443649 e 0,5483060	4,310 e 6,552	0,474 e 0,696	0,670	0,687
Amostra Não Chefias	5,62 e 6,32	0,906 e 1,280	22,77 e 23,47	8,477 e 11,382	0,623 e 0,718	0,714	0,712

Fonte: Anexo n.º 11, Anexo n.º 12 e Anexo n.º 13

As médias e desvio padrão associados encontrados para cada um dos 5 itens deste fator, para as 3 amostras e constantes do quadro n.º 15 permitem que se considerem estes resultados preliminares como satisfatórios, não havendo uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos.

Com base nos resultados apresentados pelos itens total o *Alpha*, para as amostras total e não chefias indica índices de consistência interna entre fraca e razoável e para a amostra chefias indica índices de consistência interna entre inadmissível e fraca. Pode dizer-se que estes 2 itens apresentam alguma precisão de medida pois pelos valores do *Alpha de Cronbach* estamos perante uma consistência interna fraca para as amostras total e chefias e razoável para a amostra não chefias.

As frequências do fator 2 revelam níveis de concordância elevados para todas as amostras (89,7% para a amostra total, 94,2% para a amostra das chefias e 87,9% para a amostra dos respondentes não chefes) o que revela que os respondentes têm bons níveis de motivação intrínseca.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Fator 3 – Influência de Fatores Extrínsecos

Quadro n.º 16 – Fator 3 – Influência de Fatores Extrínsecos

	Item statistics		Item Total Statistics			Reliability Statistics	
	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Alpha Cronbach (varia entre)	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardizado
Amostra Total	4,53 e 6,06	1,370 e 1,519	15,55 e 17,09	9,404 e 11,423	0,490 e 0,735	0,670	0,675
Amostra Chefias	- 0,495854 5 e 0,033768 9	0,9037785 7 e 1,0992093 1	- 1,106648 4 e - 0,577024 9	5,610 e 6,739	0,714 e 0,755	0,794	0,796
Amostra Não Chefias	4,53 e 6,12	1,362 e 1,574	15,77 e 17,36	8,357 e 10,458	0,404 e 0,727	0,616	0,634

Fonte: Anexo n.º 14, Anexo n.º 15 e Anexo n.º 16

As médias e desvio padrão associados encontrados para cada um dos 4 itens deste fator, para as 3 amostras e constantes do quadro n.º 16 permitem que se considerem estes resultados preliminares como satisfatórios, não havendo uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos.

Com base nos resultados apresentados pelos itens total o *Alpha*, para cada uma das amostras indica índices de consistência interna entre inadmissível e fraca. Pode dizer-se que estes 4 itens apresentam precisão de medida pois pelos valores do *Alpha de Cronbach* estamos perante uma consistência interna fraca para a amostra total e para a amostra não chefias e razoável para a amostra chefias.

As frequências do fator 3 revelam níveis de concordância elevados para todas as amostras (77,3% para a amostra total, 69,8% para a amostra das chefias e 78,7% para a amostra dos respondentes não chefes) o que revela que os respondentes consideram de grande importância e como fatores condicionadores da motivação as recompensas profissionais, os recursos físicos e a autonomia.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Fator 4 – Motivação no Local de Trabalho

Quadro n.º 17 – Fator 4 – Motivação no Local de Trabalho

	Item statistics		Item Total Statistics		Reliability Statistics		
	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Alpha Cronbach (varia entre)	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardizado
Amostra Total	4,45 e 5,23	1,232 e 1,318	4,45 e 5,23	1,517 e 1,736	-	0,733	0,734
Amostra Chefias	0,2874520 e 0,3061039	0,85701026 e 0,93064274	0,2874520 e 0,3061039	0,734 e 0,866	-	0,790	0,791
Amostra Não Chefias	4,33 e 5,11	1,265 e 1,332	4,33 e 5,11	1,775 e 1,600	-	0,714	0,715

Fonte: Anexo n.º 17, Anexo n.º 18 e Anexo n.º 19

As médias e desvio padrão associados encontrados para cada um dos 2 itens deste fator, para as 3 amostras e constantes do quadro n.º 17 permitem que se considerem estes resultados preliminares como satisfatórios, não havendo uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos.

Estes 2 itens apresentam precisão de medida pois pelos valores do *Alpha de Cronbach* estamos perante uma consistência interna razoável para as três amostras.

É comum às três amostras a concordância com a existência de motivação no local de trabalho (64,5% amostra total, 77,1% amostra dos chefes e 61% amostra dos não chefes).

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Fator 5 – Desempenho, Motivação e SIADAP

As médias e desvio padrão associados encontrados para cada um dos 4 itens do fator 5, para as 3 amostras e constantes do quadro n.º 18 permitem que se considerem estes resultados preliminares como satisfatórios, não havendo uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos.

Com base nos resultados apresentados pelos itens total o *Alpha*, para cada uma das amostras indica índices de consistência interna entre inadmissível e razoável. Pode dizer-se que estes 4 itens apresentam alguma precisão de medida pois pelos valores do *Alpha de Cronbach* estamos perante uma consistência interna inadmissível para a amostra não chefes, fraca para a amostra total e razoável para a amostra chefias e razoável para a amostra chefias.

Relativamente ao fator 5 as frequências evidenciam concordância (62,5% amostra total, 66,7% amostra chefias e 62,4% amostra não chefias) o que revela que existe o sentimento de que o SIADAP contribui para diminuir os níveis de motivação.

Quadro n.º 18 – Fator 5 – Desempenho, Motivação e SIADAP

	Item statistics		Item Total Statistics			Reliability Statistics	
	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Alpha Cronbach (varia entre)	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardizado
Amostra Total	4,20 e 5,07	1,499 e 1,734	13,98 e 14,85	10,859 e 14,238	0,425 e 0,640	0,622	0,622
Amostra Chefias	4,17 e 5,21	1,318 e 1,569	14,17 e 15,21	10,346 e 13,884	0,585 e 0,755	0,737	0,731
Amostra Não Chefias	4,20 e 5,04	1,475 e 1,806	14,00 e 14,84	10,436 e 14,000	0,329 e 0,592	0,562	0,563

Fonte: Anexo n.º 20, Anexo n.º 21 e Anexo n.º 22

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Fator 6 – Perceção Sobre a Origem da Motivação

As médias e desvio padrão associados encontrados para cada um dos 3 itens do fator 6, para as 3 amostras e constantes do quadro n.º 19 permitem que se considerem estes resultados preliminares como satisfatórios, não havendo uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos.

Com base nos resultados apresentados pelos itens total o *Alpha*, para cada uma das amostras indica índices de consistência interna inadmissível. Os 3 itens apresentam valores do *Alpha de Cronbach* reveladores de consistência interna inadmissível para todas as amostras.

Quadro n.º 19 – Fator 6 – Perceção Sobre a Origem da Motivação

	Item statistics		Item Total Statistics			Reliability Statistics	
	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Alpha Cronbach (varia entre)	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardizado
Amostra Total	3,28 e 5,32	1,381 e 1,717	7,76 e 9,80	5,692 e 6,767	0,226 e 0,565	0,479	0,494
Amostra Chefias	- 0,183513 0 e 0,303174 9	0,8340407 2 e 0,9508930 8	- 0,151510 6 e 0,335177 3	1,758 e 2,411	0,063 e 0,673	0,505	0,513
Amostra Não Chefias	3,10 e 5,27	1,466 e 1,733	7,62 e 9,79	5,886 e 7,018	0,267 e 0,531	0,474	0,481

Fonte: Anexo n.º 23, Anexo n.º 24 e Anexo n.º 25

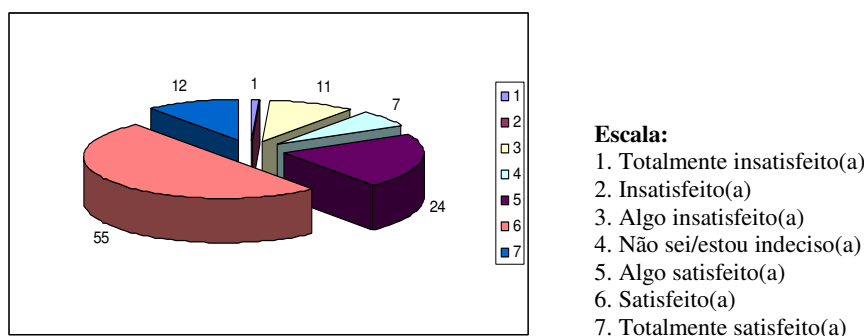
Para este fator (6) as frequências evidenciam concordância (55,2% amostra total, 59,8% amostra chefias e 53,4% amostra não chefias) o que revela que os respondentes consideram que os seus níveis de motivação são influenciados quer por colegas quer pelas chefias.

6.2.2. Satisfação e avaliação do desempenho

6.2.2.1. Análise das frequências (amostra total)

Em resposta à afirmação “Com as pessoas que me relaciono e que convivo” e de acordo com o gráfico n.º 36 verifica-se que 55 respondentes (50%) estão satisfeitos e 12 (10,9%) estão totalmente satisfeitos. Os dados apresentados evidenciam que 82,7% dos respondentes estão satisfeitos com as pessoas com quem se relacionam e convivem no local de trabalho.

Gráfico n.º 36 – Satisfação com as pessoas com que me relaciono e que convivo

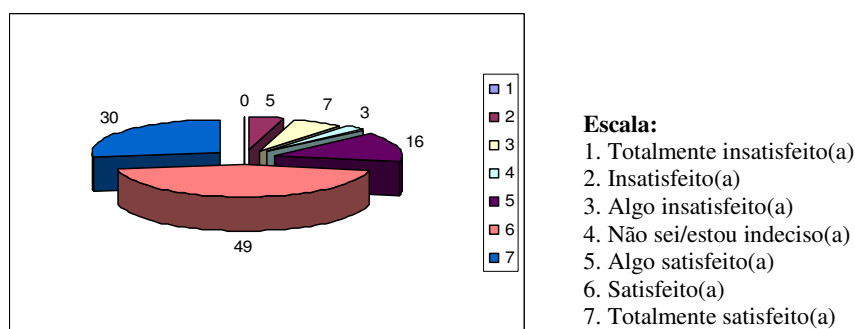


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

As respostas obtidas às afirmações abaixo evidenciam que os respondentes revelam satisfação relativamente aos colegas e aos superiores hierárquicos:

- “O respeito e tratamento que recebo do meu superior hierárquico”
16 (14,5%) estão algo satisfeitos, 49 (44,5%) estão satisfeitos, 30 (27,3%) estão totalmente satisfeitos (vide gráfico n.º 37),

Gráfico n.º 37 – O respeito e tratamento que recebo do meu superior hierárquico



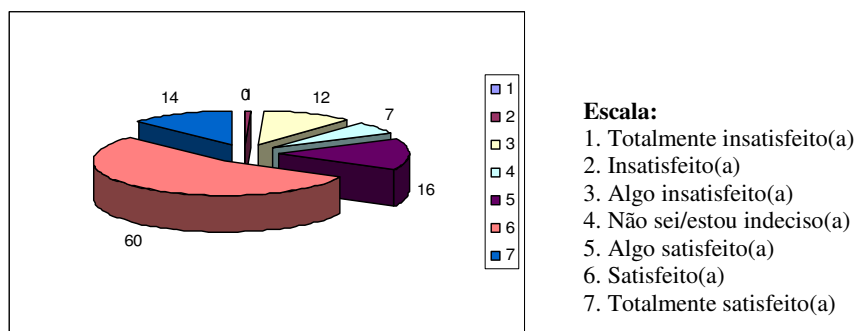
Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

- “O respeito e tratamento por parte dos meus colegas”

16% (14,5%) estão algo satisfeitos, 60 (54,5%) estão satisfeitos, 14 (12,7%) estão totalmente satisfeitos (vide gráfico n.º 38).

Gráfico n.º 38 – O respeito e tratamento por parte dos meus colegas

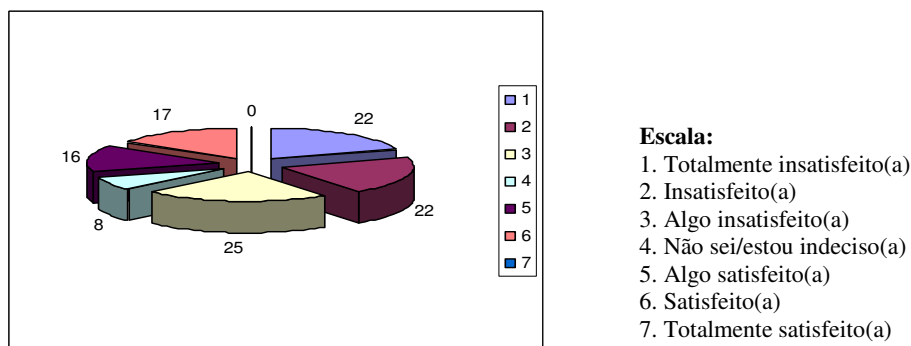


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Das respostas obtidas às afirmações abaixo os respondentes reconhecem que o seu emprego lhe permite bons níveis de conciliação entre a vida profissional e familiar, no entanto, encontram-se insatisfeitos com a remuneração, recompensas e benefícios a que têm direito.

“A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções” constata-se, conforme gráfico n.º 39 que 22 respondentes (20%) estão totalmente insatisfeitos, outros 22 estão insatisfeitos, 25 (22,7%) estão algo insatisfeitos.

Gráfico n.º 39 – A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções

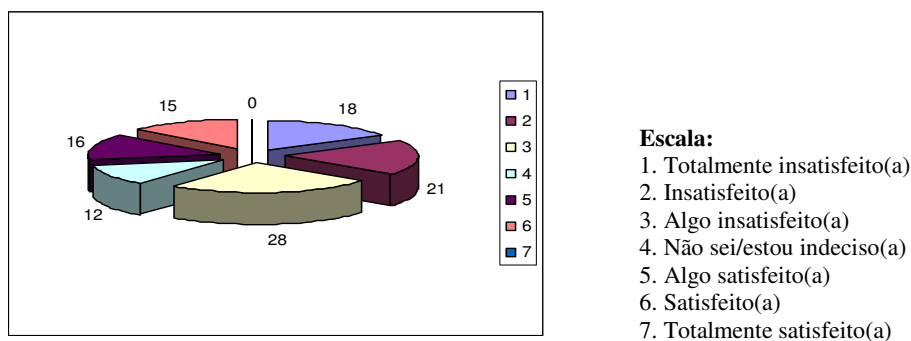


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

“As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho” constata-se, conforme gráfico n.º 40, que 18 respondentes (16,4%) estão totalmente insatisfeitos, 21 (19,1%) estão insatisfeitos, 28 (25,5%) estão algo insatisfeitos.

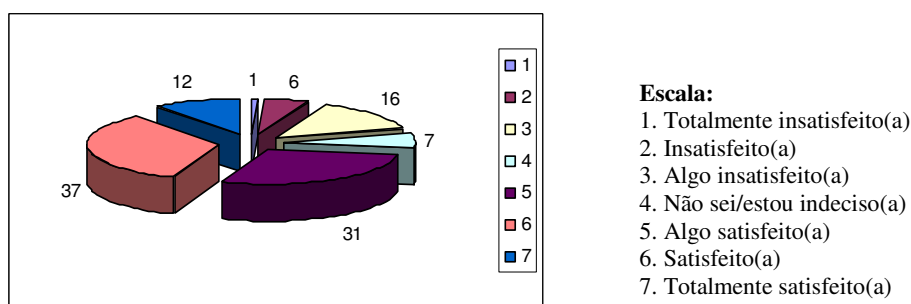
Gráfico n.º 40 – As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

“Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar” constata-se, conforme gráfico n.º 41, que 31 respondentes (28,2%) estão algo satisfeitos, 37 (33,6%) estão satisfeitos e 12 (10,9%) estão totalmente satisfeitos.

Gráfico n.º 41 – Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar

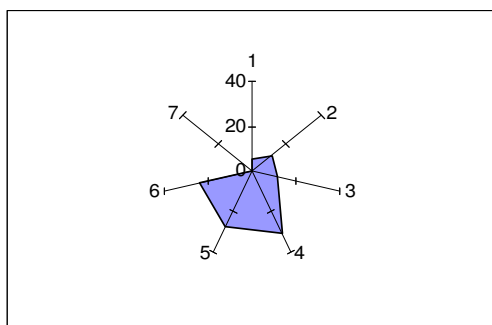


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

O índice de satisfação perante a “Existência de um sistema de avaliação do desempenho” revela que 47,3% dos respondentes estão satisfeitos, 25,5% (28) estão algo satisfeitos e 21,8% (24) estão insatisfeitos mas 31 (28,2%) colaboradores responderam que não sabem/estão indecisos como mostra o gráfico n.º 42.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Gráfico n.º 42 – Existência de um sistema de avaliação do desempenho



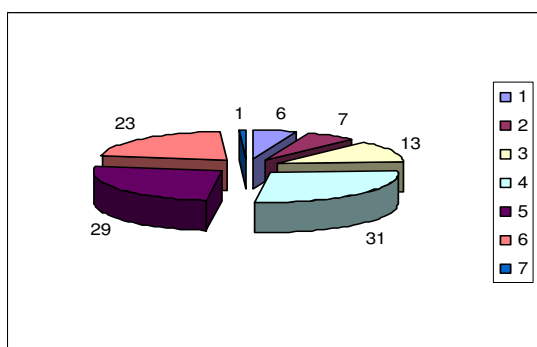
- Escala:**
1. Totalmente insatisfeito(a)
 2. Insatisfeito(a)
 3. Algo insatisfeito(a)
 4. Não sei/estou indeciso(a)
 5. Algo satisfeito(a)
 6. Satisfeito(a)
 7. Totalmente satisfeito(a)

Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Da análise dos dados infra percebe-se que, para os trabalhadores, a avaliação do desempenho não interfere na qualidade do trabalho mas também não tem impacte significativo na progressão na carreira, o que revela sentimento de insatisfação para este ponto.

Como se pode observar no gráfico n.º 43 em resposta a “Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho” 31 respondentes (28,2%) não sabem/estão indecisos, 29 (26,4%) estão algo satisfeitos, 23 (20,9%) estão satisfeitos e apenas 1 está totalmente satisfeito.

Gráfico n.º 43 – Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho



- Escala:**
1. Totalmente insatisfeito(a)
 2. Insatisfeito(a)
 3. Algo insatisfeito(a)
 4. Não sei/estou indeciso(a)
 5. Algo satisfeito(a)
 6. Satisfeito(a)
 7. Totalmente satisfeito(a)

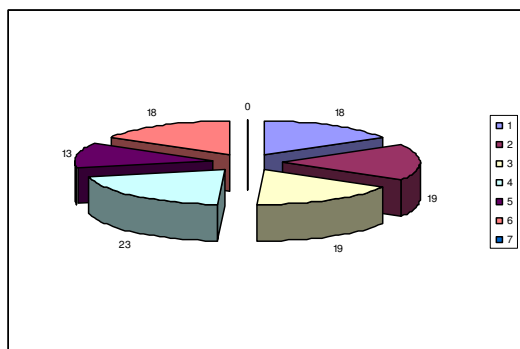
Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Como se pode observar no gráfico n.º 44 em resposta a “Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira” 18 (16,4%) respondentes estão totalmente

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

insatisfeitos, 19 (17,3%) estão insatisfeitos, outros 19 estão algo insatisfeitos o que perfaz um total de 56 respostas de insatisfação.

Gráfico n.º 44 – Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira



Escala:

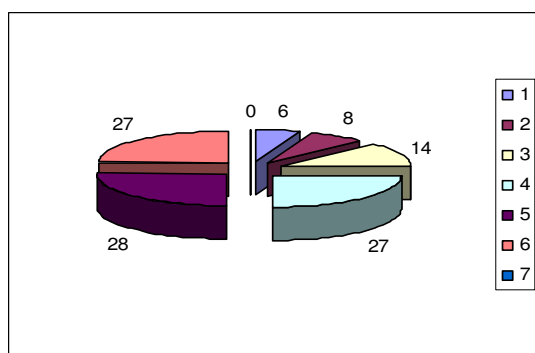
1. Totalmente insatisfeito(a)
2. Insatisfeito(a)
3. Algo insatisfeito(a)
4. Não sei/estou indeciso(a)
5. Algo satisfeito(a)
6. Satisfeito(a)
7. Totalmente satisfeito(a)

Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Cerca de metade dos respondentes mostraram-se satisfeitos com os processos de definição de objetivos e de autoavaliação, ora vejamos:

- “Processo de definição de objetivos individuais” 28 respondentes (25,5%) estão algo satisfeitos e outros 27 estão satisfeitos (vide gráfico n.º 45),

Gráfico n.º 45 – Processo de definição de objetivos individuais



Escala:

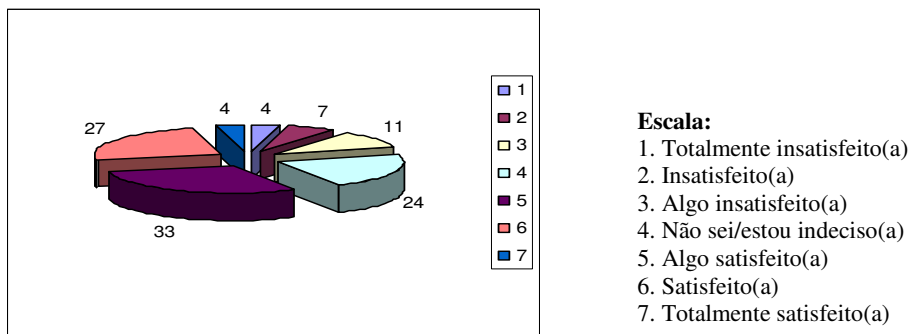
1. Totalmente insatisfeito(a)
2. Insatisfeito(a)
3. Algo insatisfeito(a)
4. Não sei/estou indeciso(a)
5. Algo satisfeito(a)
6. Satisfeito(a)
7. Totalmente satisfeito(a)

Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

- “Processo de autoavaliação” – 33 respondentes (30%) estão algo satisfeitos, 27 (24,5%) estão satisfeitos e apenas 4 estão totalmente satisfeitos (vide gráfico n.º 46).

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

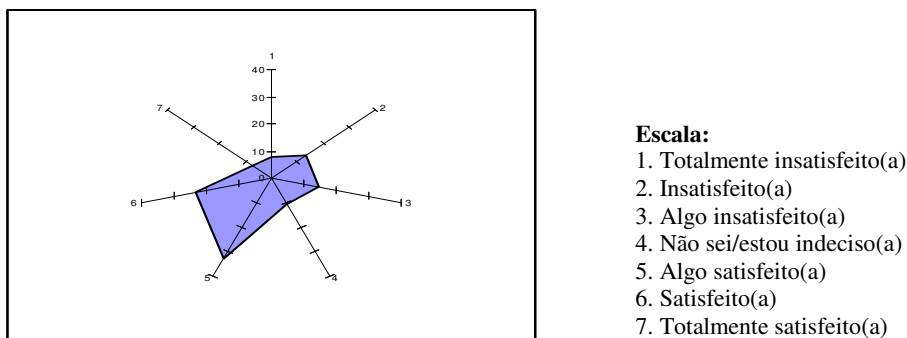
Gráfico n.º 46 – Processo de autoavaliação



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Quanto à “Classificação atribuída” 63 dos respondentes estão satisfeitos (33 estão algo satisfeitos, 23 estão satisfeitos e 7 estão totalmente satisfeitos) como se constata no gráfico n.º 47.

Gráfico n.º 47 – Satisfação com a classificação atribuída

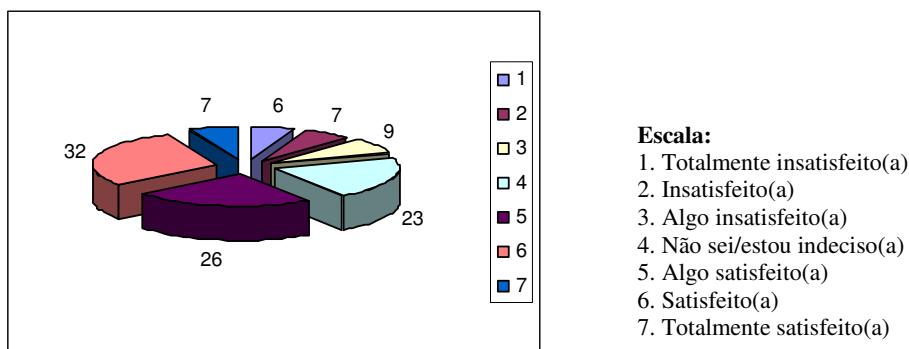


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Em relação a “Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho” – 26 respondentes (23,6%) estão algo satisfeitos, 32 (29,1%) estão satisfeitos e 7 estão totalmente satisfeitos (vide gráfico n.º 48).

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

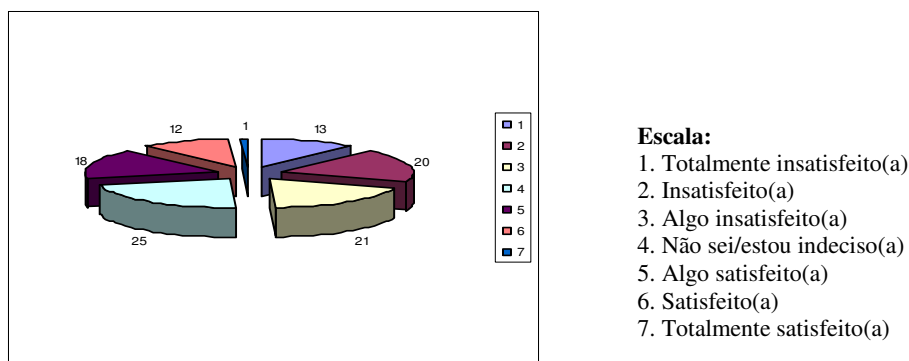
Gráfico n.º 48 – Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

A afirmação “As oportunidades de formação e desenvolvimento resultantes do processo de avaliação” revela 49,1% de insatisfação, em que 13 respondentes (11,8%) estão totalmente insatisfeitos, 20 (18,2%) estão insatisfeitos, 21 (19,1%) estão algo insatisfeitos; 22,7% dos respondentes (25) não sabem/estão indecisos e 18 (16,4%) estão algo satisfeitos, 12 (10,9%) estão satisfeitos e apenas 1 está totalmente satisfeito (vide gráfico n.º 49).

Gráfico n.º 49 – As oportunidades de formação e desenvolvimento resultantes do processo de avaliação

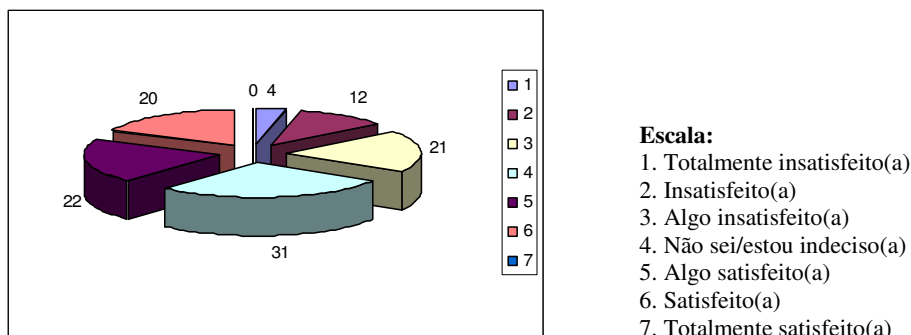


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Para “Os níveis de participação e envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão relativas à minha unidade orgânica” – 4 respondentes estão totalmente insatisfeitos, 12 estão insatisfeitos, 21 estão algo insatisfeitos, 22 (20%) estão algo satisfeitos 20 (18,2%) estão satisfeitos (vide gráfico n.º 50).

O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP (CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)

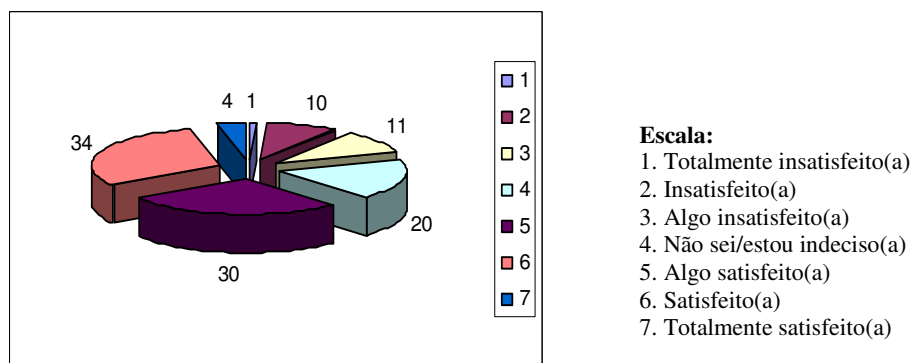
Gráfico n.º 50 – Os níveis de participação e envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão relativas à minha unidade orgânica



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Quanto a “O reconhecimento da importância da minha unidade orgânica na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Instituição” como mostra o gráfico n.º 51, 30 (27,3%) dos respondentes estão algo satisfeitos, 34 (30,9%) estão satisfeitos, 4 estão totalmente satisfeitos, apenas 1 está totalmente insatisfeito.

Gráfico n.º 51 – O reconhecimento da importância da minha unidade orgânica na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Instituição

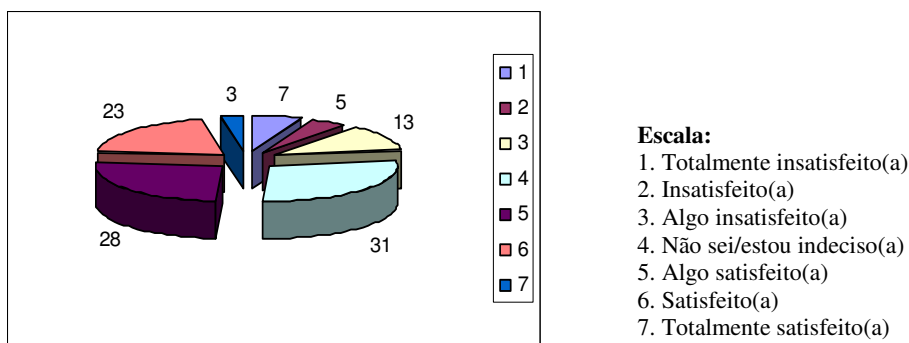


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Em relação a “A transparência e agilidade do sistema de comunicação interna” 28 respondentes (25,5%) estão algo satisfeitos, 23 (20,9%) estão satisfeitos e 3 estão totalmente satisfeitos (vide gráfico n.º 52).

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

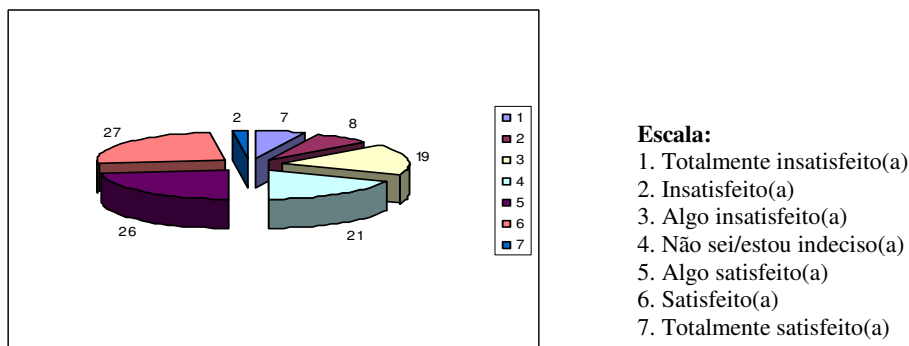
Gráfico n.º 52 – A transparência e agilidade do sistema de comunicação interna



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Em resposta a “Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do relacionamento interpessoal” 26 respondentes (23,6%) estão algo satisfeitos, 27 (24,5%) estão satisfeitos e apenas 2 estão totalmente satisfeitos (vide gráfico n.º 53).

Gráfico n.º 53 – Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do relacionamento interpessoal



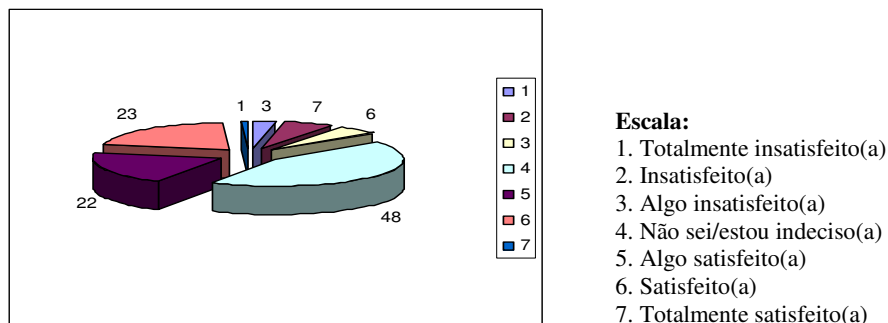
Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

As respostas obtidas para as afirmações que se seguem são as seguintes:

- “Impacte da avaliação do desempenho na imagem da Instituição no exterior” - 48 respondentes (43,6%) não sabem/estão indecisos, 22 estão algo satisfeitos, 23 estão satisfeitos e apenas 1 está totalmente satisfeito (vide gráfico n.º 54),

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

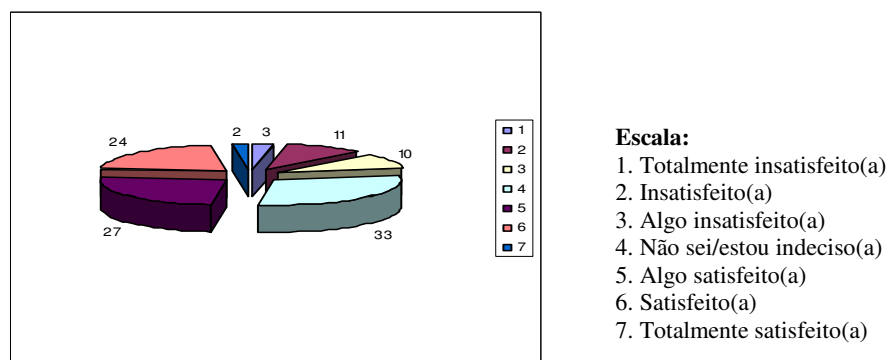
Gráfico n.º 54 – Impacte da avaliação do desempenho na imagem da Instituição no exterior



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

- “Sistemas de Informação e Comunicação diretamente ligados ao processo de avaliação do desempenho” – 33 (30%) não sabem/estão indecisos, 27 (24,5%) estão algo satisfeitos, 24 (21,8%) estão satisfeitos e apenas 2 estão totalmente satisfeitos (vide gráfico n.º 55),

Gráfico n.º 55 – Sistemas de Informação e Comunicação diretamente ligados ao processo de avaliação do desempenho

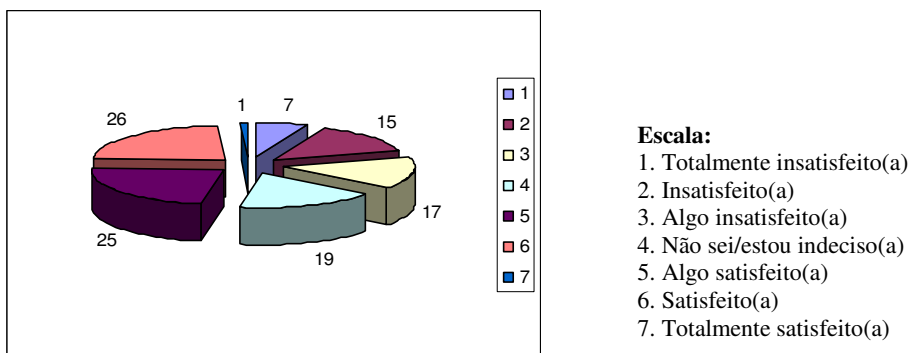


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Em resposta a “O número de trabalhadores que estão afetos à minha unidade orgânica neste momento” 25 respondentes (22,7%) estão algo satisfeitos, 26 (23,6%) estão satisfeitos e apenas 1 está totalmente satisfeito (vide gráfico n.º 56).

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

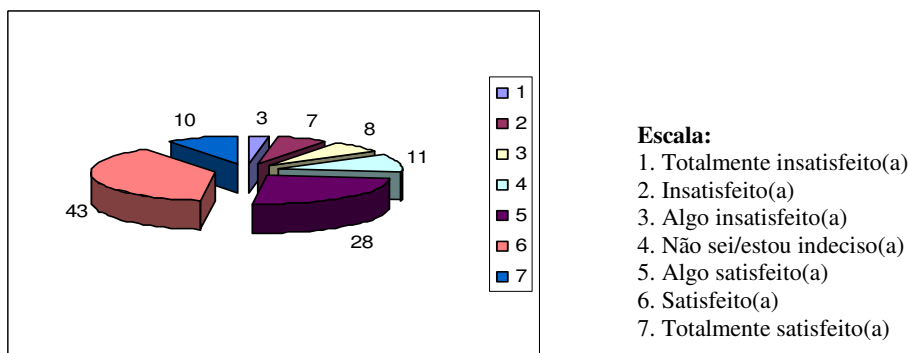
Gráfico n.º 56 – O número de trabalhadores que estão afetos à minha unidade orgânica neste momento



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Para a afirmação “As condições de trabalho que me são oferecidas em termos de espaço físico e equipamentos disponíveis” 28 respondentes (25,5%) estão algo satisfeitos, 43 (39,1%) estão satisfeitos e 10 (9,1%) estão totalmente satisfeitos (vide gráfico n.º 57).

Gráfico n.º 57 – As condições de trabalho que me são oferecidas em termos de espaço físico e equipamentos disponíveis

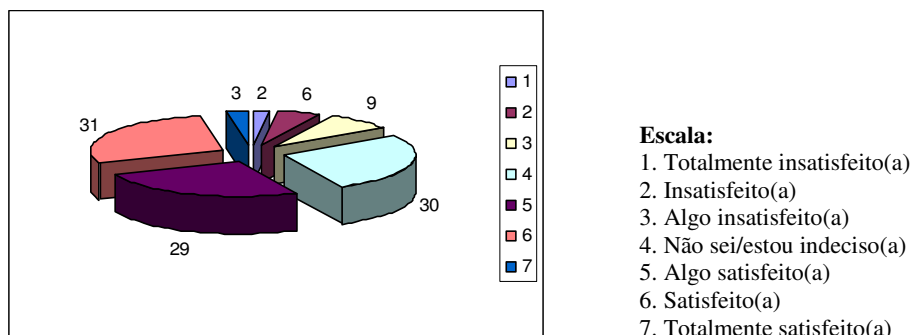


Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

Para a afirmação “Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição” 29 respondentes (26,4%) estão algo satisfeitos, 31 (28,2%) estão satisfeitos e apenas 3 estão totalmente satisfeitos (vide gráfico n.º 58).

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Gráfico n.º 58 – Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição



Fonte: Anexo n.º 5 – Frequências Motivação e Satisfação

6.2.2.2. Análise do Perfil

Como se pode observar nos gráficos de perfil (n.º 59, n.º 60 e n.º 61) não se observam diferenças acentuadas entre a amostra total e as subamostras chefia e não chefia. Ao nível das chefias os níveis de satisfação aumentam para as variáveis “Classificação atribuída”, “A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções” e “As recompensas e benefícios da organização onde trabalho”; já para as variáveis “Conciliação entre a vida profissional com a vida social/familiar”, “Reconhecimento da importância da unidade orgânica na concretização da missão dos objetivos estratégicos da Instituição” e “Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação” revelam-se níveis de satisfação superiores do que os observados para os não chefes. Constatou-se também que a satisfação quanto ao número de trabalhadores afetos à unidade orgânica são distintos entre os chefes e os não chefes, revelando as chefias níveis de satisfação inferiores.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Gráfico n.º 59 – Gráfico do Perfil – Amostra Total – Satisfação e Avaliação do Desempenho



Fonte: Base de dados do SPSS construída com os dados obtidos

O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP (CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)

Gráfico n.º 60 – Gráfico do Perfil – Amostra Não Chefia – Satisfação e Avaliação do Desempenho
(Fonte: Base de dados do SPSS construída com os dados obtidos)

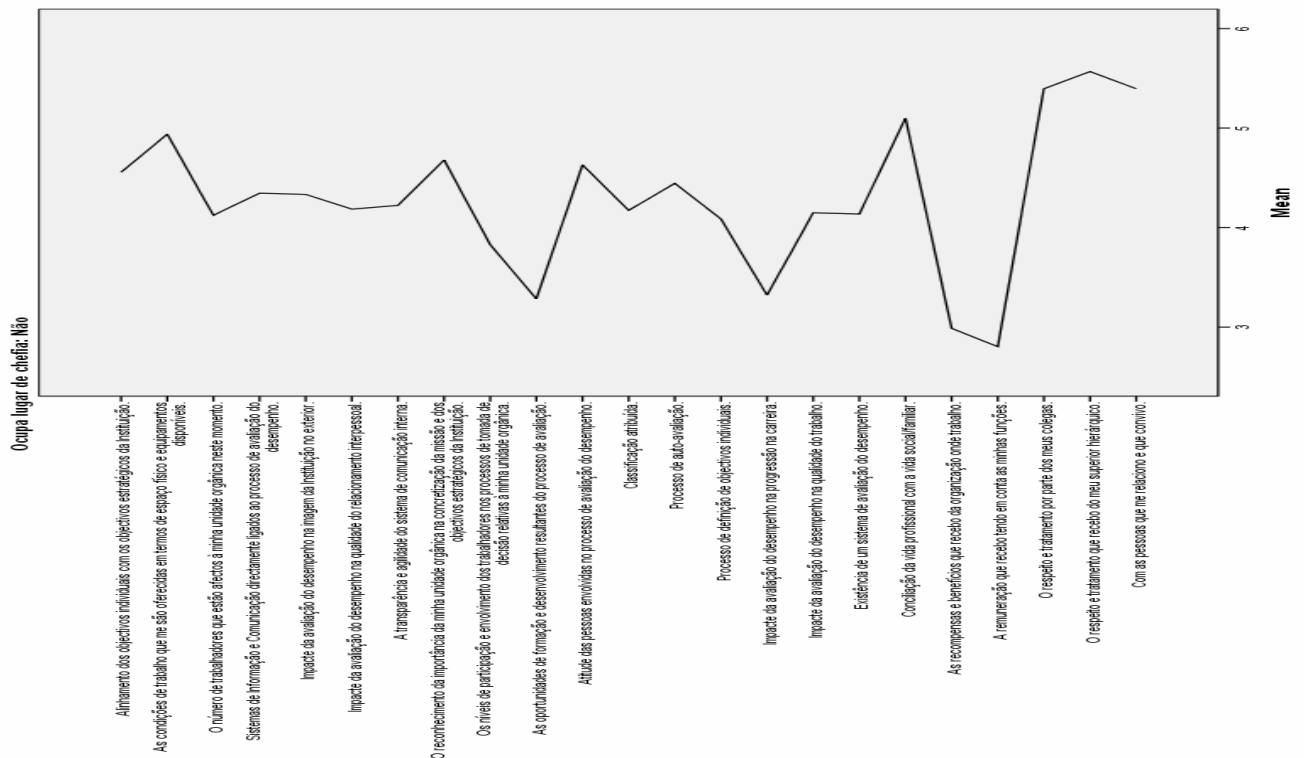
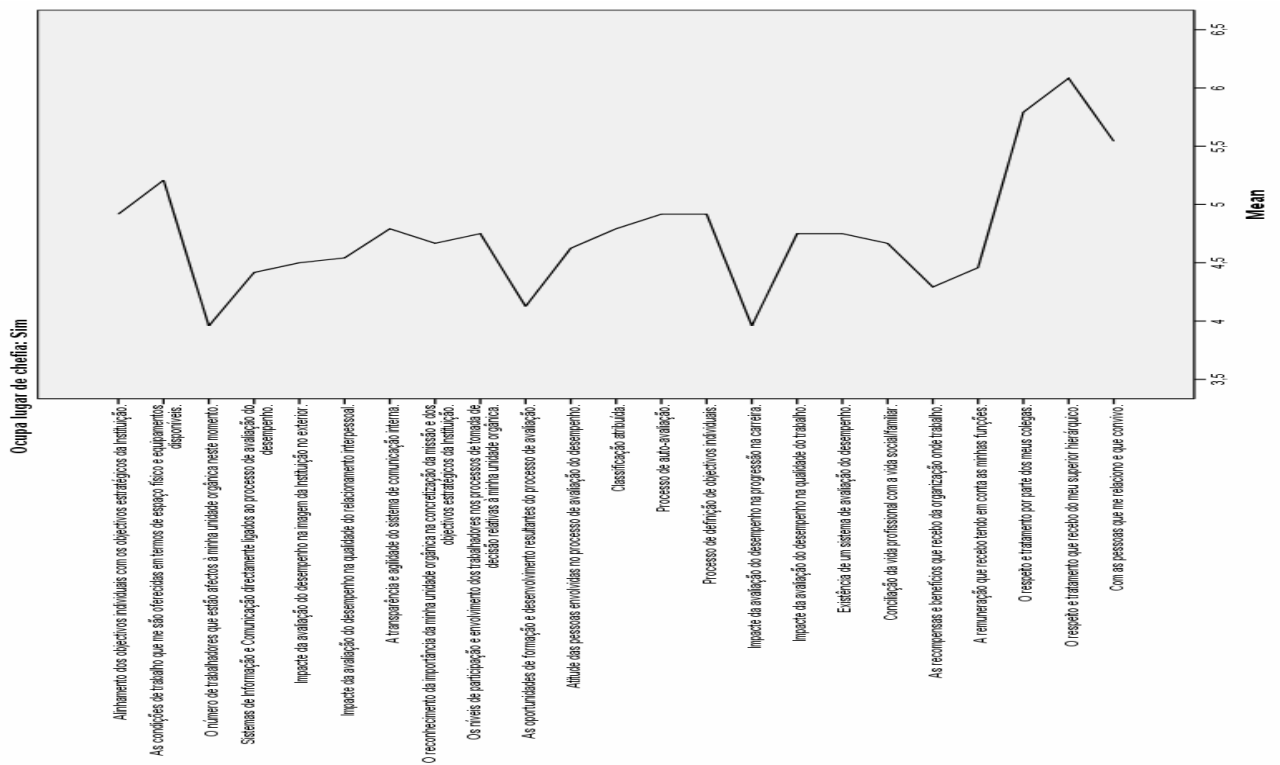


Gráfico n.º 61 – Gráfico do Perfil – Amostra Chefia – Satisfação e Avaliação do Desempenho
(Fonte: Base de dados do SPSS construída com os dados obtidos)



6.2.2.3. Análise fatorial (amostra total, amostra chefias e amostra não chefias)

Nesta parte mostram-se os resultados da análise fatorial, aplicada ao conjunto de questões do questionário Satisfação e Avaliação do Desempenho.

Previamente a ser testada a consistência dos fatores, estudou-se a normalidade das variáveis para a amostra dos respondentes a exercer cargo de chefia (n=24) e normalizaram-se as variáveis não simétricas; só após a correção da assimetria se testou a consistência através da análise do valor do *Alpha de Cronbach*.

O teste KMO obteve um valor de 0,858 que revela que a análise de componentes principais pode ser efetuada e o teste de esfericidade de Bartlett's apresenta um nível de significância de 0,000 o que revela que as variáveis estão correlacionadas como se pode observar no quadro n.º 20.

**Quadro n.º 20 – KMO and Bartlett's Test - Satisfação e
Avaliação do Desempenho**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1379,194
	df	253
	Sig.	,000

Fonte: Anexo n.º 26 – Análise Fatorial – Satisfação e Avaliação do Desempenho

De acordo com o quadro n.º 21 obtiveram-se 6 fatores que explicam 69,464% da variância dos dados iniciais.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Quadro n.º 21 – Total Variance Explained – Satisfação e Avaliação do Desempenho

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,720	37,914	37,914	8,720	37,914	37,914	3,725	16,196	16,196
2	2,010	8,740	46,654	2,010	8,740	46,654	2,765	12,024	28,219
3	1,772	7,706	54,359	1,772	7,706	54,359	2,546	11,069	39,288
4	1,333	5,795	60,154	1,333	5,795	60,154	2,475	10,760	50,048
5	1,123	4,881	65,035	1,123	4,881	65,035	2,330	10,132	60,181
6	1,019	4,429	69,464	1,019	4,429	69,464	2,135	9,283	69,464
7	,951	4,134	73,598						
8	,737	3,205	76,803						
9	,678	2,948	79,751						
10	,597	2,594	82,344						
11	,573	2,491	84,835						
12	,526	2,286	87,121						
13	,430	1,870	88,991						
14	,380	1,653	90,645						
15	,347	1,509	92,154						
16	,320	1,390	93,543						
17	,291	1,267	94,810						
18	,257	1,119	95,929						
19	,233	1,013	96,942						
20	,224	,975	97,917						
21	,198	,861	98,779						
22	,162	,705	99,484						
23	,119	,516	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Anexo n.º 26 – Análise Fatorial – Satisfação e Avaliação do Desempenho

A matriz das componentes após rotação *varimax* apresenta os *loadings* das variáveis correlacionadas com cada um dos fatores (vide quadro n.º 22).

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Quadro n.º 22 – Rotated Component Matrix^a – Satisfação e Avaliação do Desempenho

	Component					
	1	2	3	4	5	6
As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho.	,809	,172	,131	,211	,181	-,050
A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções.	,768	-,058	,143	,000	,269	-,128
A transparência e agilidade do sistema de comunicação interna.	,705	,116	,200	,181	-,068	,300
Os níveis de participação e envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão relativas à minha unidade orgânica.	,696	,467	,048	,114	,102	,108
As oportunidades de formação e desenvolvimento resultantes do processo de avaliação.	,629	,359	,276	,163	,113	,163
Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira.	,563	,235	,113	,491	,093	,162
Sistemas de Informação e Comunicação diretamente ligados ao processo de avaliação do desempenho.	,176	,843	,095	,151	,136	,104
Impacte da avaliação do desempenho na imagem da Instituição no exterior.	,415	,691	,207	,207	-,001	,068
Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do relacionamento interpessoal.	,353	,510	,260	,322	,203	,289
Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar.	,064	,507	,244	-,028	,306	-,292
O respeito e tratamento que recebo do meu superior hierárquico.	,232	-,048	,727	,059	,074	,398
Classificação atribuída.	,137	,195	,709	,338	,167	-,042
Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho.	,105	,332	,694	-,005	,235	,253
O reconhecimento da importância da minha unidade orgânica na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Instituição.	,306	,207	,500	,235	-,095	-,025
Existência de um sistema de avaliação do desempenho.	,240	,040	,087	,837	,039	,212
Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho.	,115	,237	,183	,645	,452	,047
Processo de definição de objetivos individuais.	,332	,128	,444	,568	,233	,127

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

**Quadro n.º 22 – Rotated Component Matrix^a – Satisfação e Avaliação do Desempenho
(continuação)**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Processo de autoavaliação.	,059	,380	,304	,467	,222	,287
Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição.	,161	,295	,142	,113	,745	,142
As condições de trabalho que me são oferecidas em termos de espaço físico e equipamentos disponíveis.	,231	-,097	-,005	,047	,741	,097
O número de trabalhadores que estão afetos à minha unidade orgânica neste momento.	-,007	,215	,148	,230	,722	-,135
O respeito e tratamento por parte dos meus colegas.	,119	-,093	,242	,145	,053	,841
Com as pessoas que me relaciono e que convivo.	,021	,220	,061	,166	,024	,808

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Fonte: Anexo n.º 26 – Análise Fatorial – Satisfação e Avaliação do Desempenho

Os *loadings* das variáveis correlacionadas com cada um dos fatores está sintetizado no quadro n.º 23.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

**Quadro n.º 23 – Análise Fatorial – Dimensões Encontradas – Satisfação e Avaliação do
Desempenho**

		1	2	3	4	5	6
	RECOMPENSAS PROFISSIONAIS E PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA UNIDADE ORGÂNICA						
4	A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções.	X					
5	As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho.	X					
9	Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira.	X					
14	As oportunidades de formação e desenvolvimento resultantes do processo de avaliação.	X					
15	Os níveis de participação e envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão relativas à minha unidade orgânica.	X					
17	A transparência e agilidade do sistema de comunicação interna.	X					
	VIDA PESSOAL, PROFISSIONAL E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO						
6	Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar.		X				
18	Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do relacionamento interpessoal.		X				
19	Impacte da avaliação do desempenho na imagem da Instituição no exterior.		X				
20	Sistemas de Informação e Comunicação diretamente ligados ao processo de avaliação do desempenho.		X				
	PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E A UNIDADE ORGÂNICA EM QUE SE ESTÁ INSERIDO						
2	O respeito e tratamento que recebo do meu superior hierárquico.			X			
12	Classificação atribuída.			X			
13	Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho.			X			
16	O reconhecimento da importância da minha unidade orgânica na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Instituição.			X			
	SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO						
7	Existência de um sistema de avaliação do desempenho.				X		
8	Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho.				X		
10	Processo de definição de objetivos individuais.				X		
11	Processo de autoavaliação.				X		
	CONDIÇÕES DE TRABALHO E O ALINHAMENTO DE OBJETIVOS						
21	O número de trabalhadores que estão afetos à minha unidade orgânica neste momento.					X	
22	As condições de trabalho que me são oferecidas em termos de espaço físico e equipamentos disponíveis.					X	
23	Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição.					X	
	AMBIENTE DE TRABALHO						
3	O respeito e tratamento por parte dos meus colegas.						X
1	Com as pessoas que me relaciono e que convivo.						X

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos na análise fatorial

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

De seguida apresentam-se os resultados de cada um dos fatores obtidos para o grupo de questões satisfação e avaliação do desempenho.

Fator 1 – Recompensas Profissionais e Participação dos Trabalhadores na Unidade Orgânica

As médias e desvio padrão associados encontrados para cada um dos 6 itens deste fator, para as 3 amostras e constantes do quadro n.º 24 permitem que se considerem estes resultados preliminares como satisfatórios, não havendo uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos.

Com base nos resultados apresentados pelos itens total o *Alpha* indica índices de consistência interna entre boa para todas as amostras. Pode dizer-se que estes 6 itens apresentam precisão de medida pois pelos valores do *Alpha de Cronbach* estamos perante uma consistência interna boa para todas as amostras.

Quadro n.º 24 – Fator 1 - Recompensas Profissionais e Participação dos Trabalhadores na Unidade Orgânica

	Item statistics		Item Total Statistics			Reliability Statistics	
	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Alpha Cronbach (varia entre)	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardizado
Amostra Total	3,23 e 4,35	1,377 e 1,738	17,50 e 18,63	37,147 e 41,206	0,837 e 0,875	0,876	0,879
Amostra Chefias	3,96 e 4,79	1,073 e 1,546	21,58 e 22,42	25,123 e 28,717	0,847 e 0,867	0,877	0,884
Amostra Não Chefias	2,80 e 4,22	1,395 e 1,716	16,22 e 17,64	36,410 e 40,108	0,835 e 0,872	0,874	0,875

Fonte: Anexo n.º 27, Anexo n.º 28 e Anexo n.º 29

As frequências do fator 1 revelam para a amostra total 46,6% de insatisfação, 53,3% de insatisfação para a amostra dos não chefes e 54,2% de satisfação para a amostra das chefias. Estes resultados mostram que os níveis de satisfação com a remuneração, recompensas e

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

oportunidades profissionais existem apenas ao nível das chefias, para a amostra dos não chefes o que sobressai é insatisfação perante estas fatores.

Fator 2 – Vida Pessoal, Profissional e Avaliação do Desempenho

As médias e desvio padrão associados encontrados para cada um dos 4 itens deste fator, para as 3 amostras e constantes do quadro n.º 25 permitem que se considerem estes resultados preliminares como satisfatórios, não havendo uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos.

Com base nos resultados apresentados pelos itens total o *Alpha*, para as amostras total e não chefias indica índices de consistência interna entre fraca e razoável e para a amostra chefias indica índices de consistência interna entre razoável e boa. Pode dizer-se que estes 4 itens apresentam precisão de medida pois pelos valores do *Alpha de Cronbach* estamos perante uma consistência interna razoável para as amostras total e não chefias e boa para a amostra chefias.

Quadro n.º 25 – Fator 2 – Vida Pessoal, Profissional e Avaliação do Desempenho

	Item statistics		Item Total Statistics			Reliability Statistics	
	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Alpha Cronbach (varia entre)	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardizado
Amostra Total	4,27 e 5,00	1,241 e 1,538	13,02 e 13,75	10,430 e 13,009	0,643 e 0,830	0,770	0,777
Amostra Chefias	4,42 e 4,67	0,933 e 1,444	13,46 e 13,71	7,645 e 10,853	0,722 e 0,845	0,833	0,844
Amostra Não Chefias	4,19 e 5,10	1,304 e 1,574	12,86 e 13,78	10,814 e 13,744	0,617 e 0,814	0,758	0,765

Fonte: Anexo n.º 30, Anexo n.º 31 e Anexo n.º 32

As frequências do fator 2 revelam satisfação para as três amostras de 53,2% (amostra total e amostra chefias) e 52,4% e amostra não chefias, o que demonstra que o trabalho permite bons níveis de conciliação da vida pessoal com a profissional e que a avaliação do

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

desempenho não interfere nem com o relacionamento interpessoal, nem com a imagem da Instituição no exterior.

Fator 3 – Processo de Avaliação do Desempenho e a Unidade Orgânica em que se está Inserido

As médias e desvio padrão associados encontrados para cada um dos 4 itens deste fator, para as 3 amostras e constantes do quadro n.º 26 permitem que se considerem estes resultados preliminares como satisfatórios, não havendo uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos.

Com base nos resultados apresentados pelos itens total o *Alpha*, para as amostras total e não chefias indica índices de consistência interna entre fraca e razoável e para a amostra chefias indica índices de consistência interna entre inadmissível e razoável. Pode dizer-se que estes 4 itens apresentam precisão de medida pois pelos valores do *Alpha de Cronbach* estamos perante uma consistência interna razoável para as três amostras.

Quadro n.º 26 – Fator 3 – Processo de Avaliação do Desempenho e a Unidade Orgânica em que se está Inserido

	Item statistics		Item Total Statistics			Reliability Statistics	
	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Alpha Cronbach (varia entre)	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardizado
Amostra Total	4,32 e 5,70	1,324 e 1,702	13,65 e 15,03	10,999 e 14,247	0,650 e 0,756	0,752	0,752
Amostra Chefias	- 0,0073093 e 0,2864371	0,74290773 e 1,02462141	0,2083064 e 0,5020528	3,557 e 4,583	0,595 e 0,674	0,717	0,722
Amostra Não Chefias	4,17 e 5,57	1,377 e 1,794	13,48 e 14,88	11,960 e 16,561	0,654 e 0,782	0,764	0,761

Fonte: Anexo n.º 33, Anexo n.º 34 e Anexo n.º 35

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Este fator apresenta frequências com bons níveis de satisfação (66,2% para a amostra total, 73,9% para a amostra das chefias e 64,5% para a amostra dos não chefes) o que demonstra satisfação com o processo de avaliação do desempenho e com as pessoas envolvidas no mesmo.

Fator 4 – Sistema de Avaliação do Desempenho

As médias e desvio padrão associados encontrados para cada um dos 4 itens deste fator, para as 3 amostras e constantes do quadro n.º 27 permitem que se considerem estes resultados preliminares como satisfatórios, não havendo uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos.

Com base nos resultados apresentados pelos itens total o *Alpha* indica índices de consistência interna razoável para as amostras total e não chefias e índices de consistência interna entre fraca e boa para a amostra chefias. Pode dizer-se que estes 4 itens apresentam precisão de medida pois pelos valores do *Alpha de Cronbach* estamos perante uma boa consistência interna para todas as amostras.

Quadro n.º 27 – Fator 4 – Sistema de Avaliação do Desempenho

	Item statistics		Item Total Statistics			Reliability Statistics	
	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Alpha Cronbach (varia entre)	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardizado
Amostra Total	4,25 e 4,56	1,405 e 1,438	12,86 e 13,17	11,848 e 12,578	0,743 e 0,781	0,808	0,808
Amostra Chefias	0,2501732 e 0,4247705	0,58796445 e 0,91767372	0,9106547 e 1,0852520	3,485 e 5,014	0,675 e 0,840	0,812	0,821
Amostra Não Chefias	4,09 e 4,44	1,421 e 1,541	12,37 e 12,73	12,425 e 13,771	0,710 e 0,784	0,801	0,802

Fonte: Anexo n.º 36, Anexo n.º 37 e Anexo n.º 38

As frequências deste fator provam que a amostra das chefias tem níveis de satisfação superiores à amostra das não chefias, enquanto que as chefias estão satisfeitas em 69,8%

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

com o sistema de avaliação do desempenho, a amostra dos não chefes revela 45,6% de satisfação e 25,9% de indecisão. O nível de satisfação para a amostra total é de 50,9%.

Fator 5 – Condições de Trabalho e o Alinhamento de Objetivos

As médias e desvio padrão associados encontrados para cada um dos 3 itens deste fator, para as 3 amostras e constantes do quadro n.º 28 permitem que se considerem estes resultados preliminares como satisfatórios, não havendo uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos.

Com base nos resultados apresentados pelos itens total o *Alpha*, para as amostras total e chefias, indica índices de consistência interna entre inadmissível e fraco e para a amostra não chefias indica índices de consistência interna fracos. Pode dizer-se que estes 3 itens apresentam precisão de medida pois pelos valores do *Alpha de Cronbach* estamos perante uma consistência interna razoável para as três amostras.

Quadro n.º 28 – Fator 5 – Condições de Trabalho e o Alinhamento de Objetivos

	Item statistics		Item Total Statistics			Reliability Statistics	
	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Alpha Cronbach (varia entre)	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardizado
Amostra Total	4,11 e 5,03	1,294 e 1,593	8,77 e 9,69	5,518 e 6,614	0,575 e 0,679	0,710	0,715
Amostra Chefias	- 0,0946226 e 0,1955192	0,85003267 e 1,09553003	0,0631276 e 0,3532695	2,435 e 2,653	0,306 e 0,690	0,615	0,636
Amostra Não Chefias	4,12 e 4,94	1,360 e 1,646	8,68 e 9,49	5,778 e 7,084	0,604 e 0,682	0,724	0,727

Fonte: Anexo n.º 39, Anexo n.º 40 e Anexo n.º 41

As frequências deste fator mostram níveis de satisfação razoáveis perante as condições de trabalho: 59,3% amostra total, 65,4% amostra chefias e 57,2% amostra não chefes).

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Fator 6 – Ambiente de Trabalho

As médias e desvio padrão associados encontrados para cada um dos 2 itens deste fator, para as 3 amostras e constantes do quadro n.º 29 permitem que se considerem estes resultados preliminares como satisfatórios, não havendo uma aderência predominantemente positiva ou negativa a nenhum dos itens isolados e itens com médias iguais ou extremamente próximas aos valores extremos.

Estes 2 itens apresentam precisão de medida pois pelos valores do *Alpha de Cronbach* estamos perante uma consistência interna razoável para as três amostras.

Quadro n.º 29 – Fator 6 – Ambiente de Trabalho

	Item statistics		Item Total Statistics			Reliability Statistics	
	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Média (varia entre)	Desvio padrão (varia entre)	Alpha Cronbach (varia entre)	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardizado
Amostra Total	5,42 e 5,49	1,176 e 1,187	5,42 e 5,49	1,383 e 1,408	-	0,756	0,756
Amostra Chefias	0,0941955 e 0,2534478	0,60763577 e 0,95277517	0,0941955 e 0,2534478	0,369 e 0,908	-	0,622	0,665
Amostra Não Chefias	5,40	1,180 e 1,262	5,40	1,392 e 1,592	-	0,786	0,788

Fonte: Anexo n.º 42, Anexo n.º 43 e Anexo n.º 44

Este fator revela níveis de satisfação elevados para todas as amostras evidenciando o bom ambiente existente no local de trabalho (82,3% amostra total, 91,7% amostra chefias e 80,2% amostra não chefes).

6.3. Análise às Questões Abertas

Do total de questionários respondidos não se obtiveram muitas respostas às questões abertas. O número de questionários com respostas estão quantificadas no quadro n.º 30. As respostas consideradas nulas são aquelas que não se enquadram no contexto da questão colocada.

Quadro n.º 30 – Número de Questionários com Resposta às Questões Abertas

QUESTÃO	N.º Total Respostas	Respostas Nulas
Sou capaz de sugerir um conjunto de aspetos que poderiam contribuir para aumentar os níveis de motivação e produtividade da minha unidade orgânica, como por exemplo.	27	6
Sou capaz de sugerir um conjunto de aspetos que poderão influenciar positivamente os níveis satisfação no trabalho da minha unidade orgânica.	20	2
Relativamente ao processo de avaliação do desempenho consigo apontar os aspetos mais positivos.	27	1
Relativamente ao processo de avaliação do desempenho consigo apontar os aspetos mais negativos.	32	0

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas dadas às questões abertas

De seguida apresentam-se as respostas dadas. É de referir que alguns respondentes identificaram respostas semelhantes e, identificaram-se também situações em que as respostas dadas por alguns respondentes incidem em dois ou mais pontos dos abaixo apresentados, daí que, o número de respostas dadas nos vários pontos de cada questão seja superior ao número de questionários com resposta (ver quadro n.º 31).

Questão 1: *Sou capaz de sugerir um conjunto de aspetos que poderiam contribuir para aumentar os níveis de motivação e produtividade da minha unidade orgânica, como por exemplo.*

As respostas obtidas a esta questão traduzem-se na identificação dos seguintes aspetos:

1. Maior descentralização de competências por parte dos serviços centrais do Instituto de Segurança Social,

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

2. Maior valorização do papel da unidade orgânica dentro da organização bem como do papel dos diferentes colaboradores,
3. Redução do número de objetivos e que estes reflitam o trabalho diário,
4. Melhoria das condições físicas de trabalho, do equipamento informático e disponibilização de mais recursos (ex.: viaturas),
5. Maior justiça na atribuição de cargos de chefia,
6. Melhor distribuição do volume de trabalho e menor volume de trabalho,
7. Maior número de recursos humanos,
8. Existência de um sistema de recompensas profissionais para trabalhadores que desempenhem as suas funções com profissionalismo,
9. Supressão da pressão contínua para responder a objetivos que muitas vezes não têm nada a ver com as funções atribuídas,
10. Existência de espírito de equipa e participação ativa de cada trabalhador,
11. Possibilidade de cada colaborador poder estar afeto à área funcional para o qual está mais motivado,
12. Mais reuniões com as chefias diretas e partilha quer do insucesso quer do sucesso,
13. Mais respostas para combater a pobreza encoberta, parcerias mais operativas, uma fiscalização realmente atuante e colaborante com a ação social,
14. Mais oportunidades de formação profissional, valorização e progressão na carreira,
15. Mais comunicação entre serviços e partilha de informação.

As respostas revelam que os colaboradores sentem necessidade de reconhecimento do trabalho realizado e de deter as condições necessárias à normal prossecução das suas tarefas (condições físicas, equipamentos, número de efetivos versus volume de trabalho), por outro lado, também se revelou importante para os colaboradores o reconhecimento da unidade orgânica a que estão afetos. O trabalho por objetivos e as oportunidades de progressão na carreira e valorização profissional são fatores bastante valorizados e considerados como alimento para a motivação.

Questão 2: *Sou capaz de sugerir um conjunto de aspetos que poderão influenciar positivamente os níveis satisfação no trabalho da minha unidade orgânica.*

As respostas obtidas a esta questão traduzem-se na identificação dos seguintes aspetos:

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

1. Valorização da (minha) unidade orgânica dentro da própria instituição,
2. Existir uma maior articulação entre as unidades do Centro Distrital,
3. Colocação dos funcionários em unidades orgânicas onde se sintam melhor e principalmente de acordo com a sua formação académica,
4. Vencimento adequado às funções e às classificações obtidas,
5. Descongelamento da progressão das carreiras,
6. Maior espírito de equipa entre os trabalhadores (partilha / discussão de processos / procedimentos / dúvidas),
7. Implementação de um sistema de avaliação de desempenho mais justo,
8. Aumento das quotas para as avaliações relevantes,
9. Partilhar não só as dificuldades mas também os resultados positivos na equipa,
10. Melhorar o sistema de informação e comunicação relacionados com o processo,
11. Implementação de medidas de salvaguarda / proteção dos trabalhadores sujeitos a riscos em termos de segurança,
12. Implementação de um sistema de Avaliação da Qualidade da Intervenção Técnica,
13. Maior proximidade e apoio por parte das Chefias / Reuniões periódicas entre chefe de equipa e funcionários,
14. Neutralidade no tratamento / relação interpessoal,
15. Maior afetação de recursos humanos na unidade orgânica de forma a atenuar o excessivo volume de trabalho afeto a cada colaborador, por um lado, e atribuir mais responsabilidade por outro,
16. Melhoria das condições de trabalho em termos de espaço físico e de equipamentos (mobiliário, viaturas e equipamento informático),
17. Promover a monitorização dos objetivos de forma periódica,
18. O grau de insatisfação existente deve-se essencialmente a causas exteriores ao Centro Distrital, nomeadamente aos cortes de subsídios e de vencimento.

Estes fatores são reveladores do sentimento de insatisfação com o sistema da avaliação do desempenho, principalmente ao nível da existência de quotas; o sistema de avaliação do desempenho é também considerado como motivador do sentimento de injustiça entre colegas. É notória a insatisfação com a suspensão dos efeitos da avaliação do desempenho.

Questão 3: *Relativamente ao processo de avaliação do desempenho consigo apontar os aspetos mais positivos.*

As respostas a esta questão centraram-se nos seguintes aspetos:

1. Mobiliza todos em torno da missão do serviço e reconhece e estimula o autodesenvolvimento dos colaboradores,
2. Criação de objetivos,
3. Maior ajustamento/clarificação dos objetivos individuais face aos da organização,
4. Promove uma comunicação eficaz entre os funcionários e as hierarquias de modo a proporcionar uma melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, à sociedade civil, às empresas e às comunidades,
5. Maior objetividade na avaliação,
6. Recompensa pelo desempenho obtido,
7. Orientação para os resultados,
8. Maior responsabilidade,
9. Maior qualidade de trabalho,
10. Melhor desempenho no trabalho,
11. Compromisso para com o serviço,
12. Motiva o colaborador desde que os objetivos propostos se adequem à realidade da equipa e à composição do número de colaboradores,
13. Possibilidade de gerir os tempos de resposta às solicitações,
14. Avaliação do trabalho nas suas atividades laborais, nas suas metas e objetivos, bem como, indícios de fatores críticos de sucesso,
15. Maior responsabilização, por parte dos elementos responsáveis, pela concretização dos objetivos,
16. Maior controlo do trabalho realizado e a realizar; exigência de mais rigor na concretização do trabalho,
17. Satisfação pessoal,
18. A melhoria contínua dos serviços, fazendo os funcionários parte desta mudança,
19. Possibilidade de refletir sobre o trabalho desenvolvido ao longo do ano, apontar aspetos menos positivos incentivando assim a participação e envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão,

20. Os colaboradores tentam pelo menos cumprir os objetivos propostos, garantindo assim a produtividade da unidade orgânica. Todo o processo acaba por ser um fio condutor do trabalho a desenvolver ao longo do ano e das prioridades do serviço,
21. Sistema Informático implementado.

Os aspetos referidos evidenciam que o sistema de avaliação do desempenho em vigor, tem como principal vantagem, o facto dos trabalhadores contratualizarem objetivos. A definição de objetivos tem como principal relevância a mobilização de todos em torno das metas a alcançar levando a que todos, ou quase todos, tenham um maior compromisso para com o serviço, tentem desenvolver um trabalho de maior qualidade de forma a pelo menos cumprirem os objetivos traçados.

Questão 4: *Relativamente ao processo de avaliação do desempenho consigo apontar os aspetos mais negativos.*

As respostas a esta questão centraram-se nos seguintes aspetos:

1. Dificuldade em quantificar se o nível de exigência que é colocado em cada área é uniforme de forma a não criar situações de injustiça relativa,
2. O próprio processo de avaliação é ambíguo, conduz na grande maioria das vezes a avaliações injustas. Para que isto não aconteça os objetivos traçados devem ser atribuídos ao trabalhador para que este os possa concretizar, ou seja devem motivá-lo e não desinteressá-lo do trabalho. Contribuem na grande maioria das vezes para a baixa de produtividade e desmotivação (mesmo que temporária),
3. O facto de termos objetivos definidos cujo cumprimento depende de terceiros,
4. A competitividade pouco saudável por parte dos colaboradores resultante da própria avaliação,
5. O SIADAP apenas valoriza os objetivos estabelecidos, objetivos que não conseguem retratar grande parte do universo de trabalho de cada colaborador, ou seja uma parte do trabalho não é devidamente avaliada/valorada,
6. A existência de quotas é apontado como um fator negativo pois:
 - Ao terem de ser respeitadas por parte das chefias muitas vezes não espelham o empenho de todos os colaboradores,

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

- O desajusto da classificação entre um colaborador que se esforçou e só ter 3,9 e o que pouco ou nada contribuiu e obtém 3,
 - Promove a competitividade e gera conflitos interpessoais,
 - Sistema de quotas por vezes gera injustiças (impede o reconhecimento de todos os que efetivamente superam os objetivos),
7. Subjetividade do Avaliador,
 8. Definição dos objetivos,
 9. Burocracia,
 10. Desmotivação por parte dos que efetivamente se esforçam e superam os objetivos,
 11. Dificuldades de relação entre os elementos da equipa com as chefias,
 12. Não se traduz, na prática, em incentivos de progressão na carreira ou financeiros,
 13. O sistema de notação,
 14. Os mesmos objetivos definidos a nível nacional para realidades completamente diferentes quer em termos de recursos humanos, quer mesmo da própria envolvente social,
 15. Nem sempre os colaboradores veem este processo como uma mais valia, mas como uma obrigação desnecessária e que não lhes traz quaisquer benefícios. Sentem o processo como um "peso".

Os pontos referidos acima são reveladores do sentimento de injustiça associados à subjetividade da avaliação (geradora de conflitos interpessoais com colegas e chefias), à definição de objetivos e aos meios disponíveis para os concretizar, revelando ainda o desencanto pela inexistência de benefícios associados ao sistema da avaliação do desempenho.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

Quadro n.º 31 – Número de Respostas Dadas às Questões Abertas

Questão 1		Questão 2		Questão 3		Questão 4	
Item n.º	Nº Respostas	Item n.º	Nº Respostas	Item n.º	Nº Respostas	Item n.º	Nº Respostas
1	1	1	2	1	2	1	2
2	1	2	1	2	3	2	5
3	1	3	1	3	1	3	3
4	7	4	1	4	1	4	5
5	1	5	1	5	3	5	3
6	2	6	3	6	1	6	12
7	2	7	1	7	2	7	4
8	3	8	1	8	2	8	2
9	1	9	2	9	4	9	3
10	3	10	1	10	1	10	2
11	1	11	4	11	1	11	1
12	6	12	1	12	1	12	2
13	1	13	2	13	2	13	1
14	3	14	1	14	1	14	1
15	2	15	2	15	1	15	1
		16	3	16	1		
		17	1	17	1		
		18	1	18	1		
				19	1		
				20	1		
				21	1		
TOTAL	35	TOTAL	29	TOTAL	32	TOTAL	47

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas dadas às questões abertas

6.4. Discussão Dos Resultados

A análise dos resultados obtidos e expostos nos pontos 6.2 e 6.3 revelam que o sistema de avaliação do desempenho em vigor afeta negativamente a motivação e a satisfação dos respondentes ao questionário estando assim dada a resposta à questão de partida “Como é que o sistema de avaliação em vigor no Instituto de Segurança Social (Centro Distrital de Santarém) afeta a motivação e a satisfação dos trabalhadores?”.

Hoje considera-se como principal fator competitivo das organizações as pessoas porque se pressupõe que quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores mais produtivos são (Caetano e Vala, 2007). Segundo estes autores a avaliação do desempenho, como técnica de gestão de recursos humanos, tem originado uma atenção especial nos investigadores pois pode ter consequências expressivas na produtividade.

Os respondentes evidenciaram pelas respostas dadas que os seus níveis de motivação dependem do relacionamento com os superiores hierárquicos, dos recursos físicos, da experiência profissional e da autonomia que lhes é dada, revelaram também que a pressão inerente aos prazos dos objetivos é um fator negativo, que o formalismo aumentou com a implementação do SIADAP e mais de metade dos respondentes considera não haver sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das avaliações de desempenho.

Foi também possível aferir da existência de um bom ambiente de trabalho, havendo bom relacionamento entre colegas, colaboradores e superiores hierárquicos. Não há satisfação perante a remuneração, recompensas e benefícios mas há bons níveis de satisfação perante a conciliação entre a vida profissional e a social e familiar. A satisfação dos respondentes perante a existência de um sistema de avaliação do desempenho é razoável, no entanto, não estão satisfeitos com o impacte que o mesmo tem na progressão na carreira.

A insatisfação com as remunerações, benefícios e progressão na carreira é bastante negativo pois “os planos de incentivos constituem-se como o melhor método para recompensar o desempenho, potenciando a organização para atingir melhores resultados” (Caetano & Vala, 2007, p.411). Apesar da motivação não ser apenas função das recompensas e depender de fatores como o relacionamento com colegas, a satisfação com o trabalho, as oportunidades

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

de mobilidade e promoção, que são fatores em que os respondentes manifestaram satisfação, a longo prazo, esta satisfação pode não ser suficiente para compensar a insatisfação sentida com a remuneração auferida.

As respostas às questões abertas revelam que é importante para os respondentes o reconhecimento da unidade orgânica a que estão afetos e confirmam os resultados obtidos, nomeadamente, a insatisfação com o sistema de avaliação do desempenho no que respeita à existência de quotas, à injustiça associada à subjetividade da avaliação e à insatisfação com a suspensão dos efeitos da avaliação do desempenho, a contratualização de objetivos como principal vantagem dos sistema pois mobiliza todos no mesmo sentido e o desencanto pela inexistência de benefícios associados ao sistema da avaliação do desempenho.

Da análise às frequências dos fatores conclui-se que para as três amostras existe concordância com a existência de motivação no local de trabalho, que apenas as chefias concordam com uma influência positiva do sistema de avaliação em vigor e que existe nas três amostras o sentimento de que o SIADAP contribui para diminuir os níveis de motivação. Da análise às frequências dos fatores conclui-se também que apenas a amostra das chefias manifesta satisfação com a remuneração, recompensas e oportunidades profissionais, por outro lado, as três amostras revelam satisfação perante a conciliação da vida pessoal com a profissional, com o processo de avaliação do desempenho, com as pessoas envolvidas no mesmo, com as condições de trabalho e com o ambiente de trabalho. Verificou-se que a amostra das chefias tem níveis de satisfação superiores à amostra das não chefias relativamente à avaliação do desempenho e, as respostas das três amostras revelam que a avaliação do desempenho não interfere nem com o relacionamento interpessoal nem com a imagem da Instituição no exterior.

É notório que a amostra das chefias apresenta níveis de motivação e de satisfação ligeiramente superiores à amostra dos não chefes.

7. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PERSPETIVAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

7.1. Conclusão

Conforme resposta antecipada à questão de partida foi possível confirmar que o sistema de avaliação em vigor no ISS (o SIADAP) influencia negativamente a motivação e a satisfação dos trabalhadores do Centro Distrital de Santarém. Na opinião dos respondentes o SIADAP é um sistema burocrático, que se considera injusto e que quase não tem efeitos na progressão na carreira.

Depois da pesquisa bibliográfica sobre o tema em estudo, foi possível concretizar os objetivos específicos, através da análise dos dados recolhidos com a aplicação do questionário. Procedeu-se à análise dos resultados interpretando as frequências das respostas dadas, recorreu-se ao SPSS para concretização da análise fatorial e à técnica análise de conteúdo para estudo das respostas dadas às questões abertas.

Quanto aos objetivos específicos *Analisar o impacte do sistema de avaliação do desempenho ao nível da motivação dos trabalhadores* e *Analisar o impacte do sistema de avaliação do desempenho ao nível da satisfação dos trabalhadores* foi possível constatar que o sistema de avaliação do desempenho não tem uma influencia positiva na motivação e na satisfação dos trabalhadores, sendo o seu impacte negativo nos níveis de motivação de satisfação dos trabalhadores. Esta avaliação foi possível através da análise das frequências das respostas obtidas às questões do questionário, bem como, com a análise das respostas às questões abertas.

Em relação ao objetivo específico *Analisar o impacte do sistema de avaliação do desempenho ao nível da motivação dos trabalhadores* destacam-se os seguintes resultados:

- 63,6% dos respondentes consideram que o SIADAP tem desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa,
- 51,8% dos respondentes vêem a pressão inerente ao cumprimento dos prazos de cada objetivo como fator de desmotivação,

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

- 87,2% dos respondentes consideram que se tivessem mais recompensas profissionais sentir-se-iam mais motivados.

Quanto ao objetivo específico *Analisar o impacto do sistema de avaliação do desempenho ao nível da satisfação dos trabalhadores* aferiu-se que:

- 51% dos respondentes estão insatisfeitos com o impacto da avaliação do desempenho na progressão na carreira,
- 62,7% dos respondentes estão insatisfeitos com a remuneração que recebem,
- 61% dos respondentes estão insatisfeitos com as recompensas e benefícios que recebem da organização.

Através da ferramenta estatística análise fatorial de componentes principais e com recurso ao programa SPSS, foi possível alcançar o objetivo específico *Identificar as dimensões que estão por detrás da construção da perceção da motivação e da satisfação* tendo-se identificado seis dimensões para a motivação e outras seis para a satisfação. Os fatores obtidos para a motivação e avaliação do desempenho explicam 62,083% da variância dos dados iniciais e os fatores obtidos para a satisfação e avaliação do desempenho explicam 69,464% da variância dos dados iniciais. O teste KMO deu valores de 0,739 e 0,858 para a motivação e avaliação do desempenho e satisfação e avaliação do desempenho respetivamente, o que revela que a análise de componentes principais podia ser efectuada.

Após análise dos *loadings* das variáveis correlacionadas atribuiu-se um nome a cada dimensão de acordo com a natureza das mesmas.

As dimensões encontradas para a motivação e avaliação do desempenho foram:

1. Influência da avaliação do desempenho,
2. Tarefas realizadas e motivação intrínseca,
3. Influência de fatores extrínsecos,
4. Motivação no local de trabalho,
5. Desempenho, motivação e SIADAP,
6. Perceção sobre a origem da motivação.

As dimensões encontradas para a satisfação e avaliação do desempenho foram:

1. Recompensas profissionais e participação dos trabalhadores na unidade orgânica,
2. Vida pessoal, profissional e avaliação do desempenho,
3. Processo de avaliação do desempenho e a unidade orgânica em que se está inserido,
4. Sistema de avaliação do desempenho,
5. Condições de trabalho e o alinhamento de objetivos,
6. Ambiente de Trabalho.

O objectivo específico *Analisar o perfil dos trabalhadores relativamente à motivação e à satisfação* foi concretizado com recurso à análise das frequências de cada uma das amostras (total, chefia e não chefia) para cada dimensão encontrada e com a análise dos gráficos de perfil. Com o estudo referido foi possível comparar as respostas dos grupos de trabalhadores dirigentes e não dirigentes, aferindo-se que as chefias têm uma perspetiva do SIADAP diferente dos trabalhadores que não estão a exercer um cargo dirigente e que manifestam níveis de satisfação superiores no que respeita às remunerações auferidas e progressão na carreira.

Assim, sugere-se que numa próxima revisão do sistema de avaliação do desempenho, se considere a progressão na carreira e os prémios como um fator essencial do sistema e se promova a criação de mecanismos que permitam alargar os efeitos da avaliação do desempenho a todos aqueles que realmente merecem. O sistema de atribuição de boas notas por quotas, todos os anos coloca muitos bons funcionários insatisfeitos e conseqüentemente desmotivados. Estas pequenas grandes alterações permitirão um olhar diferente perante o sistema de avaliação.

7.2. Limitações Do Estudo E Perspetivas De Investigação Futura

Este trabalho foi desenvolvido com grande motivação e entusiasmo, no entanto, a principal limitação residiu na dificuldade de conciliação da vida profissional com a vida privada e a elaboração do mesmo. Esta limitação foi continuamente ultrapassada com rigor e dedicação. Este estudo alargou-me os conhecimentos, acrescentou valor ao meu capital humano e espero que seja também um contributo válido para o conhecimento.

Quanto mais aprofundamos um tema mais percebemos o quanto ainda há para desbravar e descobrir. O tema da motivação e da satisfação no trabalho, apesar de não serem recentes, estão sempre atualizados pois, como seres humanos que somos, necessitamos de energia para o trabalho, e essa energia é-nos dada em grande parte pela motivação e pela satisfação de que dispomos. Já a avaliação do desempenho é uma constante nas nossas vidas profissionais, por isso, este tema merece ser mais investigado, é importante percebermos os efeitos da avaliação do desempenho em vigor no setor público para, ao desenvolverem-se alterações à lei atual, se poder colmatar ou atenuar os efeitos menos positivos.

BIBLIOGRAFIA

- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. 1ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho-O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. 2ª Edição. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. & Vala, J. (Organizadores) (2007). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. 3ª Edição. Portugal: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª Edição. Alfragide: Editora D. Quixote.
- Candeias, A. (2009). *A motivação como variável determinante da qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros do Hospital do Espírito Santo de Évora E.P.E*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª Edição. São Paulo: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos – O capital Humano das Organizações*. 9ª Edição. São Paulo: Editora Campus.
- Cervo, A. & Bervian, P. (1983). *Metodologia Científica*. 3ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2010). 2ª Edição. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Silabo.
- Dicionário da Língua Portuguesa. (2011). Porto: Porto Editora.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Portugal: Editora McGraw-Hill.
- James, H. (2005). Why did you do that? An economic examination of the effect of extrinsic compensation on intrinsic motivation and performance. *Journal of Economic Psychology*, Volume 26, Number 4, p. 549-566.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

- Kuvaas, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal Human Resource Management*, Volume 17, Number 3, p. 504-522.
- Latham, G., Almost, J., Mann, S. & Moore, C. (2005). New developments in Performance Management. *Organizational Dynamics*, Volume 34, Number 1, p. 77-85.
- Lima, G. (2009). *Criação e Validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Mani, B. (2002). Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: a case study, *Public Personnel Manager*, Volume 31, Number 2, p. 141-159.
- Ministério das Finanças – Secretaria de Estado da Administração Pública. (2004). *Avaliação do Desempenho – Manual de Apoio*. Edição: Secretaria de Estado da Administração Pública.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Portugal: Editora Pergaminho.
- Nickols, F. (2007). Performance Appraisal – Weighed and Found Wanting in the Balance. *The Journal for Quality & Participation*, Volume 30, Number 1, p. 13-16.
- Nogueira, S. (2008). *Qualidade e Satisfação em serviços de saúde: uma abordagem da avaliação do desempenho*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Ofício circular n.º 13/GDG/2008 publicado pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público em 21/11/2008.
- Pereira, A. (2011). *Guia Prático do SPSS – Análise de Dados para as Ciências Sociais e Psicologia*. 7ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana M. & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. 5ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, R. (2009). *Introdução à Análise de Dados*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Prasetya, A., Kato, M. (2010). Correlation among Corporate Productivity, Performance Assessment System and Salary System (A Numerical Representation of a Quality Survey). *Research Journal of International Studies*. Volume 16. p. 84-103.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª Edição. Lisboa: Gradiva.

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.
- Rynes, S., Gerhart, B. & Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*. Volume 56. Number 1. p. 571-600.
- Silva, A. & Pinto, J., (Organizadores). (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Edição n.º 270. Porto:Edições Apontamento.
- Wilson, F. (2002). Dilemmas of Appraisal. *European Management Journal*. Volume 20. Number 6. p. 620-629.
- Yin, R. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4ª Edição. Brasil: Bookman.

Recursos na Internet utilizados:

<http://www.dgap.pt>

<http://www.seg-social.pt>

<http://www.aerlis.pt/index.php/Gestao-Total/Avaliacao-de-Desempenho-Portue.html>

Legislação:

- Decreto-lei n.º 184/89 de 2 de junho.
(Estabelece princípios gerais em matéria de emprego público, remunerações e gestão de pessoal da função pública)
- Decreto Regulamentar n.º 57/80 de 10 de Outubro
(Estabelece os princípios de ordenamento de carreiras da função pública)
- Decreto Regulamentar n.º 44-A/83 de 1 de junho
- Despacho Normativo n.º 128/81 de 24 de Abril
(Esclarece procedimentos relativos à classificação de serviço dado o início da aplicação do Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de Outubro)
- Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro
(Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública)
- Lei n.º 10/2004 de 22 de Março
(Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública)
- Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro

**O IMPACTE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, IP
(CENTRO DISTRITAL DE SANTARÉM)**

(Estabelece os regimes de vinculações, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas)

- Lei n.º 4/2007 de 16 de janeiro

(Aprova as bases gerais do sistema de segurança social)

- Portaria n.º 135/2012, de 8 de maio,

(Aprova os Estatutos do Instituto da Segurança Social, I. P.)

- Decreto-Lei n.º 83/2012, de 30 de março,

(Aprova a orgânica do Instituto da Segurança Social, I. P)

ANEXOS

Anexo n.º 1 – Questionário

Este questionário tem como objetivo recolher dados sobre a motivação e satisfação no trabalho e sua relação com a avaliação do desempenho e destina-se a um trabalho de investigação no âmbito de uma dissertação de mestrado.

A sua opinião sincera é muito importante. Este inquérito é anónimo e as perguntas são todas de resposta obrigatória. Se alguma questão não se adequar ao seu caso deixe em branco.

Obrigado pela sua participação!

1 - MOTIVAÇÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

As frases que se seguem têm como objetivo avaliar a sua motivação no trabalho, bem como o impacto da avaliação do desempenho na motivação. Avalie as várias afirmações numa escala de 1 a 7, em que:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Discordo ligeiramente/um pouco
4. Não sei/estou indeciso (a)
5. Concordo ligeiramente/um pouco
6. Concordo
7. Concordo totalmente

		1	2	3	4	5	6	7
1	Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho.							
2	Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho.							
3	Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.							
4	A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas.							
5	O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação.							
6	Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas.							
7	Sinto-me motivado para realizar um trabalho de qualidade.							
8	Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).							
9	Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação.							
10	A experiência profissional faz-me sentir motivado.							
11	Com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho.							
12	Gosto de dar o meu melhor pela instituição, mesmo sem me ser solicitado.							
13	A definição de objetivos leva-me a trabalhar com mais afinco.							
14	O meu nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na Instituição.							
15	Constato que os níveis de participação em termos de decisões operacionais aumentaram no que diz respeito à minha unidade orgânica, desde que foi implementado o SIADAP.							
16	Sinto que o sistema de avaliação do desempenho tem, por vezes, desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa.							
17	O sistema de comunicação interna tornou-se mais eficaz desde que a Instituição gere as suas atividades numa perspetiva de gestão por objetivos.							
18	Acredito que desempenhos individuais de qualidade contribuirão para Instituições de qualidade e de excelência.							
19	Por vezes sinto-me desmotivado(a) devido à pressão inerente ao cumprimento dos prazos de cada objetivo.							
20	O sistema de avaliação do desempenho aumentou significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização.							
21	Após a implementação do sistema de avaliação do desempenho aumentaram os níveis de compromisso com o serviço e com a Instituição.							
22	O meu papel na Organização ficou muito mais claro desde a implementação do sistema de avaliação do desempenho.							
23	Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações.							
24	Se estiver mais motivado produzo mais e com maior qualidade.							

25. Sou capaz de sugerir um conjunto de aspetos que poderiam contribuir para aumentar os níveis de motivação e produtividade da minha unidade orgânica, como por exemplo:

2 - SATISFAÇÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

As frases que se seguem têm como objetivo aferir o grau de satisfação/insatisfação relativamente ao trabalho e ao sistema de avaliação do desempenho. Utilize a escala abaixo relativamente a cada uma das afirmações:

1. Totalmente insatisfeito(a)
2. Insatisfeito(a)
3. Algo insatisfeito(a)
4. Não sei/estou indeciso (a)
5. Algo satisfeito(a)
6. Satisfeito
7. Totalmente satisfeito(a)

		1	2	3	4	5	6	7
1	Com as pessoas que me relaciono e que convivo.							
2	O respeito e tratamento que recebo do meu superior hierárquico.							
3	O respeito e tratamento por parte dos meus colegas.							
4	A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções.							
5	As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho.							
6	Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar.							
7	Existência de um sistema de avaliação do desempenho.							
8	Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho.							
9	Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira.							
11	Processo de definição de objetivos individuais.							
11	Processo de autoavaliação.							
12	Classificação atribuída.							
13	Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho.							
14	As oportunidades de formação e desenvolvimento resultantes do processo de avaliação.							
15	Os níveis de participação e envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão relativas à minha unidade orgânica.							
16	O reconhecimento da importância da minha unidade orgânica na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Instituição.							
17	A transparência e agilidade do sistema de comunicação interna.							
18	Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do relacionamento interpessoal.							
19	Impacte da avaliação do desempenho na imagem da Instituição no exterior.							
20	Sistemas de Informação e Comunicação diretamente ligados ao processo de avaliação do desempenho.							
21	O número de trabalhadores que estão afetos à minha unidade orgânica neste momento.							
22	As condições de trabalho que me são oferecidas em termos de espaço físico e equipamentos disponíveis.							
23	Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição.							

24. Sou capaz de sugerir um conjunto de aspetos que poderão influenciar positivamente os níveis de satisfação no trabalho da minha unidade orgânica, como por exemplo:

25. Relativamente ao processo de avaliação do desempenho consigo apontar:

a) Os aspetos mais positivos:

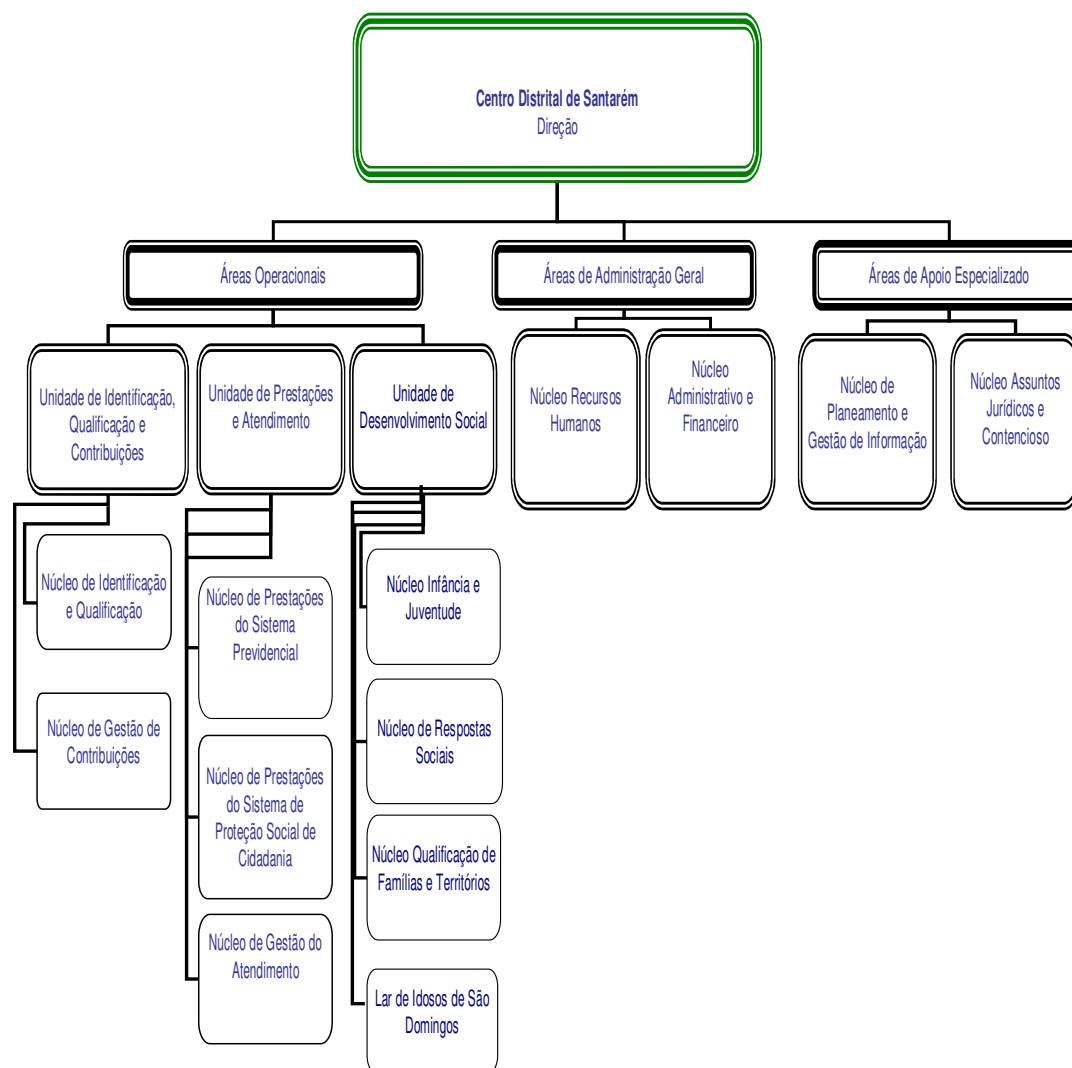
b) Os aspetos mais negativos:

3 - CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHADOR

1. Sexo: F__ M__
2. Idade: ____
3. Estado Civil: ____
4. Habilitações Literárias: 9º Ano: ____ 12º Ano: ____ Bacharelato: ____ Licenciatura: ____
Pós-Graduação: ____ Mestrado: ____ Outros: ____
5. Ano de início de funções no Centro Distrital de Santarém: ____
6. Tipo de contrato de trabalho: Termo Certo: ____ Por tempo indeterminado: ____
Outro: ____
7. Categoria/carreira atual: Assistente Operacional: ____ Assistente Técnico: ____
Técnico Superior: ____
8. Ocupa uma posição de chefia? Sim: ____ Não: ____
Se sim, é avaliador de quantos trabalhadores? ____

Anexo n.º 3 – Organigrama Centro Distrital

Organigrama Centro Distrital Santarém



15 de Setembro de 2012