



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Influência dos Objetivos na Motivação para o Trabalho: Um
Estudo de Caso na Administração Pública**

João Luis Macide Bonito

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2022



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Influência dos Objetivos na Motivação para o Trabalho: Um
Estudo de Caso na Administração Pública**

João Luis Macide Bonito

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2022



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)
Nuno Rebelo dos Santos (Universidade de Évora) (Arguente)

DEDICÁTORIA

Dedico esta dissertação de mestrado à minha companheira, Diana, por todo o apoio, motivação, ajuda, dedicação, paciência e compreensão.

Esta conquista é tanto minha como tua. Um enorme obrigado!

RESUMO

A avaliação do desempenho tem vindo a auferir uma importância progressiva como fator decisivo no sucesso das organizações, sendo utilizada como uma ferramenta que permite medir e identificar desvios entre o realizado e aquilo que foi projetado como um objetivo. Na atualidade, a Administração Pública recorre ao Sistema de Avaliação de Desempenho, a Avaliação do Desempenho na Administração Pública e o Sistema Integrado de Gestão para melhorar o desempenho dos recursos humanos e para promover a motivação dos mesmos. Esta investigação incidirá no SIADAP 3, pretende-se assim analisar e compreender o papel do SIADAP 3 nos trabalhadores da Administração Pública e de que forma os objetivos individuais influenciam a sua motivação. Para tal foi aplicado um inquérito por questionário aos trabalhadores da Câmara Municipal de Ponte de Sor. As principais conclusões remetem para que os objetivos individuais influenciam a motivação dos trabalhadores estando mais motivados intrinsecamente.

Palavras-chave: Motivação Para o Trabalho; Administração Pública; SIADAP; Objetivos

ABSTRACT

Influence of goals on work motivation: A case study in public administration

Performance evaluation has gained progressive importance as a decisive factor in the success of organizations, being used as a tool that allows measuring and identifying deviations between what has been accomplished and what was projected as an objective. Currently, Public Administration uses the Performance Assessment System, the Performance Assessment in Public Administration and the Integrated Management System to improve the performance of human resources and to promote their motivation. This investigation will focus on SIADAP 3, it is intended to analyze and understand the role of SIADAP 3 in Public Administration workers and how individual goals influence their motivation. For this, a questionnaire survey was applied to the workers of the Municipality of Ponte de Sor. The main conclusions refer to the individual goals influence the motivation of workers being more intrinsically motivated.

Keyword: Work Motivation; Public administration; SIADAP; Objectives

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu agradecimento à minha companheira, pela companhia, apoio, dedicação, paciência e ajuda, pois, sem ela nada disto seria possível.

À minha mãe por ter-me proporcionado a possibilidade de estudar.

À Prof.^a Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira que em muito me ajudou e orientou na minha dissertação.

Ao presidente da Câmara de Municipal de Ponte de Sor, a Vereadora Alda Falca e à diretora da divisão de Recursos Humanos Manuela Correia, por terem proporcionado a hipótese de aplicar o meu questionário e fazer a presente investigação.

E a todos os que participaram nesta dissertação tornando-a possível.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| ÍNDICE DE APÊNDICES | 8 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 9 |
| ÍNDICE DE TABELAS | 12 |
| LISTAGEM DE ABREVIATURAS | 15 |
| 1 - INTRODUÇÃO..... | 16 |
| 1.1 Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha | 16 |
| 1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos | 16 |
| 1.3 Metodologia de Investigação | 17 |
| 1.4 Estrutura do Trabalho | 17 |
| 2 – Revisão de Literatura | 19 |
| 2.1 Motivação..... | 19 |
| 2.1.1 O Conceito De Motivação Para o Trabalho | 20 |
| 2.1.2 Teorias Da Motivação Para o Trabalho | 21 |
| 2.1.3 Motivação Intrínseca E Extrínseca | 26 |
| 2.2 Avaliação Do Desempenho e Motivação para o Trabalho | 27 |
| 2.3 Administração Pública – Avaliação | 30 |
| 2.3.1 A Avaliação No Contexto Da Administração Pública..... | 32 |
| 2.3.2 Modelos De Avaliação De Desempenho Na Administração Pública | 34 |
| 2.3.3 SIADAP | 36 |
| 2.3.4 SIADAP 3..... | 39 |
| 3 – METODOLOGIA..... | 42 |
| 3.1 Objetivos Do Estudo | 42 |
| 3.2 Técnica De Recolha De Dados..... | 42 |
| 3.3 Instrumentos Utilizados..... | 44 |
| 3.4 Caracterização Da Amostra | 46 |
| 4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS | 49 |
| 4.1 Motivação No Trabalho E Avaliação Do Desempenho | 50 |
| 4.1.1 Análise De Dados | 50 |
| 4.2 Satisfação E Avaliação Do Desempenho..... | 68 |
| 4.2.1 Análise De Dados | 68 |
| 4.3 Discussão Dos Resultados..... | 80 |
| 5- CONSIDERAÇÕES FINAIS | 86 |
| 5.1 Conclusões | 86 |
| 5.2 Limitações Do Estudo..... | 87 |
| 5.3 Estudos Futuros | 87 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 88 |

APÉNDICE 97

ÍNDICE DE APÊNDICES

Pág.

| | |
|---|----|
| Apêndice n.º1: Questionário- A Influência dos Objetivos na Motivação dos Trabalhadores da Administração Pública: Um Estudo de Caso..... | 97 |
|---|----|

ÍNDICE DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|------|
| Gráfico N°1: Sinto-Me Motivado(A) No Meu Local De Trabalho..... | 50 |
| Gráfico N°2: Sinto-Me Que Os Meus Colegas Estão Motivados No Local De Trabalho..... | 50 |
| Gráfico N°3: Os Meus Superiores Hierárquicos Influenciam Os Meus Níveis De Motivação..... | 50 |
| Gráfico N°4: A Minha Motivação Deriva Diretamente Do Relacionamento Com Os Meus Colegas..... | 51 |
| Gráfico N° 5: O Trabalho Que Realizo Influencia Os Meus Níveis De Motivação..... | 51 |
| Gráfico N°6: Gosto Do Tipo De Tarefas Que Me Estão Atribuídas..... | 51 |
| Gráfico N°7: Se Tivesse Mais Recompensas Profissionais Sentir-Me-Ia Mais Motivado(A)..... | 52 |
| Gráfico N°8: Os Recursos Físicos Do Meu Local De Trabalho São Fonte De Motivação..... | 52 |
| Gráfico N°9: Gosto De Dar O Meu Melhor Pela Instituição, Mesmo Sem Me Ser Solicitado..... | 52 |
| Gráfico N°10: O Meu Nível De Motivação Aumentou Desde Que Foi Implementado O Sistema De Avaliação SIADAP Na Instituição..... | 53 |
| Gráfico N°11: Sinto Que O Sistema De Avaliação Do Desempenho Tem, Por Vezes, Desmotivado As Dinâmicas De Trabalho Em Equipa..... | 53 |
| Gráfico N°12: Por Vezes Sinto-Me Desmotivado(A) Devido À Pressão Inerente Ao Cumprimento Dos Prazos De Cada Objetivo..... | 53 |
| Gráfico N°13: O Sistema De Avaliação Do Desempenho Aumentou Significativamente O Grau De Formalismo (Burocracia) Na Organização..... | 54 |

| | |
|---|----|
| Gráfico N°14: Após Implementação Do Sistema De Avaliação Do Desempenho Aumentaram Os Níveis De Compromisso Com O Serviço E Com A Instituição..... | 54 |
| Gráfico N°15: O Meu Papel Na Organização Ficou Muito Mais Claro Desde A Implementação Do Sistema De Avaliação Do Desempenho..... | 54 |
| Gráfico N°16: Sinto Que Existe Sentido De Justiça E Equilíbrio Na Atribuição Das Classificações..... | 55 |
| Gráfico N°17: Se Estiver Mais Motivado Produzo Mais E Com Maior Qualidade..... | 55 |
| Gráfico N°18: O SIADAP É Algo Necessário Para A Administração Local..... | 55 |
| Gráfico N°19: O SIADAP Ajuda-Me Na Minha Motivação Pessoal..... | 56 |
| Gráfico N°20: Sem O SIADAP A Administração Local Não Seria Tão Eficaz Quanto É..... | 56 |
| Gráfico N°21: O SIADAP Coloca-Me Pressão Excessiva..... | 56 |
| Gráfico N°22: Sem O SIADAP Seria Igual Ou Mais Produtivo..... | 57 |
| Gráfico N°23: O SIADAP É Desnecessário..... | 57 |
| Gráfico N°24: Análise De Perfil. Avaliadores E Não Avaliadores Primeiro Grupo De Perguntas..... | 58 |
| Gráfico N°25: A Remuneração Que Recebo Tendo Em Conta As Minhas Funções..... | 69 |
| Gráfico N°26: As Recompensas E Benefícios Que Recebo Da Organização Onde Trabalho..... | 69 |
| Gráfico N°27: Conciliação Da Vida Profissional Com A Vida Social/Familiar..... | 69 |
| Gráfico N°28: Existência De Um Sistema De Avaliação Do Desempenho..... | 70 |
| Gráfico N°29: Impacte Da Avaliação Do Desempenho Na Qualidade Do Trabalho..... | 70 |
| Gráfico N°30: Impacte Da Avaliação Do Desempenho Na Progressão Na Carreira..... | 70 |

| | |
|---|----|
| Gráfico N°31: Processo De Definição De Objetivos Individuais..... | 71 |
| Gráfico N°32: Processo De Definição De Objetivos Individuais..... | 71 |
| Gráfico N°33: Atitude Das Pessoas Envolvidas No Processo De Avaliação Do Desempenho...71 | |
| Gráfico N°34: Atitude Das Pessoas Envolvidas No Processo De Avaliação Do Desempenho...72 | |
| Gráfico N°35: Atitude Das Pessoas Envolvidas No Processo De Avaliação Do Desempenho....72 | |
| Gráfico N°36: Alinhamento Dos Objetivos Individuais Com Os Objetivos Estratégicos Da Instituição..... | 72 |
| Gráfico N°37: Análise De Perfil. Avaliadores E Não Avaliadores Segundo Grupo De Perguntas..... | 74 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | Pág. |
|---|------|
| Tabela N°1: Caracterização Da Amostra Em Função Da Idade..... | 47 |
| Tabela N°2: Caracterização Da Amostra Em Função Do Género, Nacionalidade E Habilitações Literárias..... | 47 |
| Tabela N°3: Caracterização Da Amostra Em Base Do Tipo De Contrato, Categoria/Carreira Profissional, Lugar De Chefia E Avaliador De Quantos Trabalhadores..... | 47 |
| Tabela N°4: Caracterização Da Amostra Em Base Do Tipo De Contrato, Categoria/Carreira Profissional, Lugar De Chefia E Avaliador De Quantos Trabalhadores..... | 48 |
| Tabela N°5: Coeficiente De Alpha De Cronbach – Motivação No Trabalho E Avaliação Do Desempenho..... | 49 |
| Tabela N°6: Coeficiente De Alpha De Cronbach – Satisfação E Avaliação Do Desempenho..... | 49 |
| Tabela N°7: Influência Da Avaliação Do Desempenho..... | 59 |
| Tabela N°8: Influência De Fatores Intrínsecos..... | 60 |
| Tabela N°9: Influência De Fatores Extrínsecos..... | 61 |
| Tabela N°10: Influência De Motivação No Local De Trabalho..... | 61 |
| Tabela N°11: Entendimento Sobre A Origem Da Motivação..... | 62 |
| Tabela N°12: Desempenho, Motivação E SIADAP..... | 63 |
| Tabela N°13: Tabela Cruzada Com A Variável De Género E Com A Variável “Gosto Do Tipo De Tarefas Que Me Estão Atribuídas..... | 64 |

| | |
|--|----|
| Tabela Nº14: Teste Qui-Quadrado (Género E Com A Variável “Gosto Do Tipo De Tarefas Que Me Estão Atribuídas”) | 64 |
| Tabela Nº15: Tabela Cruzada Para Habilitações Literárias Com A Variável Sinto Que Existe Sentido De Justiça E Equilíbrio Na Atribuição Das Classificações..... | 65 |
| Tabela Nº16: Teste Qui-Quadrado (Habilitações Literárias E Com A Variável “Sinto Que Existe Sentido De Justiça E Equilíbrio Na Atribuição Das Classificações”) | 66 |
| Tabela Nº17: Tabela Cruzada Para Ocupa Lugar De Chefia Com A Variável Se Tivesse Mais Recompensas, Sentir-Me-Ia Mais Motivado(A) | 67 |
| Tabela Nº18: Teste Qui-Quadrado (Ocupa Lugar De Chefia E Com A Variável “Se Tivesse Mais Recompensas Profissionais, Sentir-Me-Ia Mais Motivado(A)” | 67 |
| Tabela Nº19: Correlação Entre Motivação No Trabalho E Avaliação Do Desempenho E As Variáveis Categoria Profissional, Idade E Ano Em Que Iniciou As Funções..... | 68 |
| Tabela Nº20: Recompensas Profissionais | 75 |
| Tabela Nº21: Vida Pessoal E Profissional..... | 75 |
| Tabela Nº22: Processo De Avaliação E A Unidade Orgânica..... | 75 |
| Tabela Nº23: Sistema De Avaliação Do Desempenho | 76 |
| Tabela Nº24: Tabela Cruzada Com A Variável Ocupa Lugar De Chefia E Com A Variável A Remuneração Que Recebo Tendo Em Conta As Minhas Funções..... | 77 |
| Tabela Nº25: Teste Qui-Quadrado (Variáveis: “Ocupa Lugar De Chefia” E A “Remuneração Que Recebo Tendo Em Conta As Minhas Funções” | 78 |
| Tabela Nº26: Tabela Cruzada Com A Variável Género E Variável Conciliação Da Vida Profissional Com A Vida Social/Familiar..... | 78 |

| | |
|--|----|
| Tabela N°27: Teste Qui-Quadrado (Variáveis: “Género” E A “Conciliação Da Vida Profissional Com A Vida Social/Familiar” | 79 |
| Tabela N°28: Tabela Cruzada Com A Variável Habilitações Literárias Com A Variável Processo De Definição De Objetivos Individuais..... | 79 |
| Tabela N°29: Teste Qui-Quadrado (Variáveis: “Habilitações Literárias” E “Processo De Definição De Objetivos Individuais) | 80 |
| Tabela N°30: Correlação Satisfação No Trabalho E Avaliação De Desempenho E As Variáveis Categoria Profissional, Idade E Ano Em Que Iniciou As Funções..... | 81 |

LISTAGEM DE ABREVIATURAS

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

1 - INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

A Avaliação do Desempenho tem vindo a estar cada vez mais instaurada na Administração Pública, onde a avaliação se tornou um instrumento imprescindível e cada vez mais utilizado para medir, comparar, distinguir e incrementar desempenhos. Assim sendo, assume uma importância capital na dinamização, estimulação e promoção da melhoria da performance individual, que tem implicações diretas no sucesso da organização e na própria prestação dos trabalhadores (Madureira, 2001, 2002; Madureira & Rodrigues, 2006, 2008).

Concretamente a Administração Pública rege-se pelo Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública (SIADAP). Sendo o mesmo aprovado no ano de 2004, consequência da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, mas mais concretamente nos dias de hoje rege-se pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

A Avaliação de Desempenho é uma das práticas da Gestão de Recursos Humanos mais discutidas, e também uma das que carece de mais debate e investigação dentro das organizações (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2011).

1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos

A problemática desta investigação passa pelos impactos que o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública poderá estar a ter para com os trabalhadores. Os mesmos são sujeitos a uma avaliação muito rigorosa e em constante mudança, com objetivos fixos e estabelecidos na qualidade e excelência com uma cultura direcionada para os resultados. A questão da investigação: “Como os objetivos individuais podem influenciar a perceção sobre a motivação para o trabalho na Administração Pública?”. O objetivo geral desta investigação passa por descrever como os objetivos individuais

influenciam a percepção sobre a motivação para o trabalho na Administração Pública. Por sua vez, objetivos específicos passam por: Analisar o papel do SIADAP 3 na Administração Pública, especificamente, na Câmara Municipal de Ponte de Sor; Descrever a influência que os objetivos individuais têm na motivação dos trabalhadores; Analisar os principais fatores de motivação dos trabalhadores de forma a perceber se será intrínseca ou extrínseca.

Através desta investigação pretende-se entender os efeitos (negativos e positivos) que o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública poderá ter nos colaboradores de uma instituição pública. De realçar que esta investigação tenciona entender e realçar a perspetiva dos colaboradores em relação ao SIADAP.

1.3 Metodologia de Investigação

O método de investigação que foi adotado para o presente estudo, é a análise quantitativa, sendo que o instrumento selecionado é o inquérito por questionário. A escolha específica deste instrumento de recolha de dados deve-se ao tamanho esperado da amostra e à facilidade da aplicação do mesmo na circunstância pandémica que ainda se vive. O método de amostragem foi não probabilística e o tipo de amostra intencional. A recolha de dados foi realizada na Câmara Municipal de Ponte de Sor, com autorização previamente pedida ao Presidente do Município de Ponte de Sor e em paralelo com a divisão de Recursos Humanos para agilização do processo de recolha de dados.

1.4 Estrutura do Trabalho

O seguinte trabalho encontra-se dividido em cinco pontos. O primeiro é a introdução deste trabalho. Onde o segundo ponto é inteiramente dedicado ao enquadramento teórico, onde o mesmo se subdivide na Motivação, Avaliação do Desempenho e por último a Administração Pública – Avaliação. O terceiro ponto diz respeito à Metodologia, onde é

abordada a forma como foi realizado o presente estudo. O quarto ponto é a análise desses resultados. Por fim, o quinto ponto é o das considerações finais.

2 – Revisão de Literatura

2.1 Motivação

A palavra motivação deriva do Latin “*motivus*”, ou seja, movimento, algo móvel. É então possível, compreender que a palavra motivação significa movimentação. A motivação é algo que leva o individuo a agir, é uma condição que provoca algum tipo de ação ou comportamento humano, levando o mesmo a começar a agir e a procurar novos horizontes e conquistas (Nakamura, 2005).

A motivação tem vindo a ser tema de muitas discussões, levando-a a ter várias definições, uma delas remete para o conjunto de inúmeros fatores que determinam a forma de agir de um individuo o que tem alimentado o debate na atualidade. Sejam elas na vida religiosa, quando se tenta analisar e compreender o que motiva um ser humano a ter fé ou o que determina a sua própria crença, ou como sequer escolhe. Na área da medicina, quando se abordam certas e determinadas doenças, na educação mais concretamente em relação ao processo de aprendizagem, e o que determina cada aluno a escolher um próprio caminho. A área das organizações não é exceção, quando as mesmas procuram o maior rendimento dos seus trabalhadores (Nakamura, 2005).

Para Stephen P. Robbins (2002) a motivação é determinante para um indivíduo alcançar os seus objetivos, através da intensidade, direção e a persistência dos seus esforços. O autor Assis (2012) acrescenta que tanto os fatores intrínsecos e extrínsecos afetam a motivação dos trabalhadores. Como tal a análise de cada um destes fatores é que irá demonstrar o possível impacto que determinadas praticas dos Recursos Humanos têm sobre o desempenho de cada trabalhador profissionalmente. Stefanini (2007), refere que os trabalhadores gostam de ser reconhecidos profissionalmente pelos seus superiores hierárquicos, como tal este reconhecimento faz com que o ambiente organizacional se torne mais produtivo.

A motivação existe dentro dos indivíduos, é universal e espalha-se através das necessidades humanas. Todas nós seres humanos temos as nossas próprias necessidades, para Chiavento (1999) as mesmas podem ser designadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. Segundo o autor a motivação no contexto organizacional é o desejo de atingir ou exercer altos níveis de esforço com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais, os mesmos são condicionados pela capacidade de os indivíduos satisfazerem os objetivos estabelecidos a nível individual. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência.

2.1.1 O Conceito De Motivação Para o Trabalho

Todorov e Moreira (2005) definem a motivação como o impulso que vem de dentro e que faz com que um individuo faça determinadas ações. Os impulsos incentivam a realizar ações e a persistir nelas até alcançar os seus objetivos que são pretendidos. Neste sentido, para os autores o próprio conceito está associado à vontade e ao interesse, com isto concluisse que a motivação é a vontade para fazer um esforço e alcançar determinadas metas.

Para Bergamini (2003) quando um individuo está motivado em relação a algo, considera que esse “algo” é necessário ou conveniente, implicando que exista alguma necessidade, seja ela de que tipo for. A motivação é o vínculo que leva essa própria ação a satisfazer essa necessidade. Para o autor em apresso existem diversos motivos que impulsionam a motivação, nomeadamente: racionais, emocionais, egocêntricas, altruístas, entre outros.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003) a motivação é um comportamento provocado e guiado por metas pessoais, onde o individuo realiza um esforço para atingir um determinado objetivo. A motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do trabalhador para realizar com prontidão e precisão as suas tarefas e a persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. Destaca-se três componentes na motivação: o impulso, a direção e a persistência do comportamento.

Segundo Katzell e Thompson (1990), intitula as teorias que se relacionam com as questões de motivacionais no trabalho de teorias exógenas. As mesmas concentram-se em aspetos do trabalho relevantes para a valorização e estimulação do trabalhador no seu local de trabalho. Para os autores, as teorias estão concentradas principalmente nos determinantes ambientais das atitudes e do comportamento, e muito pouco nas disposições, interesses, valores e metas do próprio indivíduo que para eles podem ser alvos determinantes para os níveis de energia que eles investem no trabalho.

Para Dolan (1996) e Freixo (2010) é necessário motivar os trabalhadores, sendo que a tarefa de motivar um indivíduo é bastante complexa, pois, é necessária adaptar o esforço que é exigido às particularidades de cada um, sendo que, face às necessidades que lhes são características, cada indivíduo é intrincadamente diferente do outro.

Lawler (1993) descreve a motivação como uma característica crítica em qualquer organização, como tal deve-se analisar e observar quaisquer práticas de gestão que tem como fim evitar o impacto que terão os comportamentos individuais e organizacionais. Como tal para o autor, é necessário compreender a teoria motivacional para se poder começar a pensar analiticamente sobre os comportamentos nas organizações.

Segundo o autor Bergamini (1997) motivação inclui grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite que as pessoas aceitem não fazer as mesmas coisas por razões diferentes. Nessa mesma diversidade é possível encontrar a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional.

2.1.2 Teorias Da Motivação Para o Trabalho

A motivação é um tema de extrema importância, mas também de caráter complicado (Linhares, 2015). Existem vários modelos teóricos que expliquem a motivação, nomeadamente: as teorias do conteúdo e as teorias do processo.

As teorias que focam no objeto da motivação, são as que explicam o que leva aos fatores motivacionais, intituladas de teorias do conteúdo. Várias são as teorias que se inserem nas teorias do conteúdo, particularmente a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria X e Y de Mcgregor e Teoria Bifatorial de Herzberg.

Segundo Maslow (1943), autor da teoria da hierarquia das necessidades, a mesma contém cinco necessidades em cada ser humano. Essas necessidades compõem-se por: as fisiológicas, as de segurança, as sociais, as de estima e as de autorrealização.

No nível mais baixo encontram-se as necessidades fisiológicas que são aquelas que são mais fáceis de atingir como a alimentação, a sede, a respiração, entre outras, sendo estas necessidades fulcárias para a sobrevivência de um indivíduo. A seguir as necessidades de segurança onde estão incluídas a segurança, a proteção contra danos físicos e emocionais. Já nas necessidades sociais estão compreendidas as necessidades de afeto, aceitação, amizade e sensação de pertença a um determinado grupo. Nas necessidades de estima, estão os fatores internos da estima, ou seja, o respeito próprio a realização, autonomia e fatores externos de estima. Sendo esses o status, reconhecimento autoconfiança e a atenção. No último nível encontramos a necessidade de autorrealização, que compreende o crescimento do próprio indivíduo e autodesenvolvimento do próprio indivíduo e do seu próprio potencial. O autor chega à conclusão de que a autorrealização, como as outras conquistas do ser humano devem ser numeradas segundo a sua própria necessidade atual. O mesmo refere que devem ser baseadas na realização do momento, quando uma necessidade é satisfeita a próxima necessidade torna-se dominante. De contextualizar que Maslow menciona que nenhuma necessidade pode vir ser satisfeita por completo. Para uma necessidade fundamental ser realmente satisfeita extingue a sua motivação e assim sendo o indivíduo segue na procura de outras necessidades que necessitem de ser realizadas.

Sampaio (2009) destaca na teoria de Maslow que os indivíduos possuem diferentes necessidade de motivação. Segundo o mesmo, alguns trabalhadores não procuram a autorrealização no local de trabalho, preferem fazê-lo em outro espaço social. Forçar a ideia de realização pelo trabalho, alinhando-a aos objetivos da empresa em questão pode gerar resistência e indignação.

Mcgregor (1960), assume que a teoria X e Y é uma forma de ver os indivíduos de duas maneiras. Estas visões são antagônicas. Uma é a forma mais positivista e moderna, ou seja, a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos, e a outra seria negativa e antiquada, a teoria X, baseada na desconfiança.

Michel (2005), refere que a teoria X representa um forte controlo sobre os recursos humanos dentro da organização. O ser humano em regra geral não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível. Na generalidade os indivíduos preferem também ser mandados, e conseqüentemente preferem evitar as responsabilidades. O mesmo autor analisando a teoria Y refere que para o ser humano o esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso. E contrariamente à teoria X a teoria Y, o mesmo refere que o ser humano em condições apropriadas, aprende não só a aceitar, mas também procura as responsabilidades.

Envolvendo ambos os autores, Maslow e Mcgregor, para o primeiro a teoria X são as necessidades de nível baixo que dominam os indivíduos e a teoria Y as necessidades de nível alto que dominam os indivíduos. Contraopondo, Mcgregor acredita que a teoria Y era mais válida que as da teoria X.

Frederick Herzberg (1959), desenvolveu a sua teoria da motivação chamada da teoria bifatorial ou de dois fatores em conjunto com B. Mausner e B. Snyderman. De acordo com o mesmo, o individuo possui dois tipos de necessidades: uma delas como um animal, ou seja, de evitar a dor, e a outra como a de um humano, de crescer psicologicamente. O mesmo demonstrou que os indivíduos são influenciados por dois fatores. Primeiro o fator de higiene (externos), são necessários para assegurar que um trabalhador não fique insatisfeito. Não trazem um enorme nível de motivação, mas sem os mesmos, existe a desmotivação. E segundo os fatores motivacionais (internos), que os mesmos necessários para motivar um trabalhador a realizar a sua melhor performance. Esses fatores são considerados internos porque esses mesmo resultam de motivações internas dos colaboradores pois a satisfação é temporária. Segundo o autor os trabalhadores são infelizes sem as suas necessidades de higiene, mas após serem concretizadas o efeito desvanece-se rapidamente. Exemplos das necessidades de “higiene” em ambiente de trabalho são: política empresarial, salário, carro da empresa, entre outros.

Nos dias que correm podemos observar na pesquisa e nas práticas organizacionais, mudanças que são importantes nas estratégias motivacionais utilizadas nas organizações, a grande tendência é substituir as estratégias centradas na recompensa associadas ao desempenho esperado por um estilo de vida organizacional que promova o bem-estar e a felicidade do empregado no trabalho (Erez, 2001).

As teorias do conteúdo enfatizam as razões para mudar as necessidades humanas com frequência, como também as razões para motivar um indivíduo.

As teorias do processo tentam explicar porque os comportamentos são feitos. As três principais teorias do processo são a Teoria da Equidade (Adams, 1963); a da Expectativa (Vroom e Lawer, 1964) e a Teoria da Fixação de Objetivos (Locke e Latham, 1981). (Lobos, 2013).

Na teoria da equidade de Adams (1963), refere-se a como o indivíduo avalia a sua recompensa em relação a determinada contribuição pelo mesmo. A percepção que essa relação é justa teria impacto positivo na motivação do sujeito (Rennó, 2013). Cada indivíduo acabaria por comparar aquilo que lhe é oferecido como uma recompensa pelo seu desempenho com aquilo que foi oferecido a outros trabalhadores semelhantes a ele. Com esta comparação, está implícita a procura de um tratamento justo, ou, como coloca Adams (1963), a procura da Equidade. (Bergamini, 1997). Na interpretação de Robbins (2002), os trabalhadores fazem comparações entre o seu trabalho, ou seja, as entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados obtidos, ou seja, remuneração, aumentos, reconhecimento) com as entradas e resultados dos outros. Quando o indivíduo percebe que as relações são desiguais, eles experimentam uma tensão de equidade. Esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretora (Robbins, 2002). Conforme propõe Adams (1963) aqueles que contribuem mais para uma organização também esperam receber mais em termos de recompensa.

Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, a teoria da expectativa, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido (Queiroz, 1996). Segundo Robbins (2002), a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que

avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

A teoria da expectativa analisa os mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: a expectância, a instrumentalidade e a valência assim descritas por Lévy-Leboyer (1994). A expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço. A instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado e a valência representa a ligação entre o objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante.

Em termos práticos, esta teoria sugere que um trabalhador se sente motivado a despender um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho; que boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender os seus objetivos pessoais (Robbins, 2002).

Já a teoria da fixação de objetivos de Edwin Locke e Gary Latham (1981), parte do princípio de que as pessoas concentram os seus esforços em direção aos objetivos, de modo que o estabelecimento das próprias metas concede energia ao indivíduo, coordenando os seus pensamentos para uma finalidade (Cavalcanti, 2005).

Os objetivos têm de possuir algumas características que podem provocar o maior nível de motivação: devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com os seus valores pessoais. Estabelecer metas com o envolvimento dos trabalhadores torna mais provável sua aceitação. Os objetivos também devem ser desafiadoras, mas tangíveis, devem também ser específicas e, se possível, quantificáveis. Definir especificamente o que se espera de um trabalhador tende a produzir mais resultados do que exigir que ele dê o máximo de si (Cavalcanti, 2005).

Para Locke (1981) a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Segundo o mesmo autor (1990) 400 estudos (a maioria experimental) demonstram que metas específicas, e difíceis levam para uma melhor performance do que

metas específicas, fáceis, vagas ou a própria ausência de metas, confirmando positivamente a importância dos objetivos.

2.1.3 Motivação Intrínseca E Extrínseca

Para Amabile (1993), os indivíduos são motivados intrinsecamente quando procuram o prazer, o interesse, a satisfação da curiosidade, entre outros. Os indivíduos são motivados extrinsecamente quando se envolvem no trabalho a fim de atingirem algum objetivo que está para além do trabalho em si.

Torna-se mais fácil para uma administração controlar as ações e o desempenho dos seus trabalhadores através do uso de recompensas extrínsecas do que depender da obtenção de uma satisfação intrínseca por parte dos indivíduos no decurso da sua atividade profissional (Ko, 2001).

Segundo Peres e Marcinkowski (2012), a motivação intrínseca é a vontade pessoal e própria desse mesmo indivíduo. É algo que tem desejo de fazer, uma razão como fonte interna. Já a motivação extrínseca é o contrário, é algo que vêm de uma necessidade externa ao indivíduo. Sendo assim, quando a atividade é realizada com prazer, o indivíduo está motivada intrinsecamente, já quando a atividade é realizada para atingir um propósito, o indivíduo está motivada extrinsecamente.

Para Goudas (2000) a motivação intrínseca refere-se à realização de uma ação de uma determinada atividade pelo prazer que essa mesma pode proporcionar, sem a necessidade de pressões externas, ou seja, prêmios ou recompensas. O indivíduo procura essa atividade por essa mesma lhe ser interessante, envolvente e satisfatória.

Marques (2018), salienta que a motivação intrínseca é conhecida também como motivação interna, é a motivação que é da pessoa própria e é relacionada a própria pessoa, ou seja, não há nenhuma interferência do ambiente ou de outras pessoas. Esta mesma motivação encontra-se ligada a autorrealização, bem-estar, felicidade e satisfação. Segundo

o mesmo autor a motivação extrínseca é também reconhecida como motivação externa, e a motivação que está ligada ao ambiente em volta da pessoa, isto é, as situações, não é o próprio indivíduo o responsável por essa motivação, mas sim o ambiente em que ele vive, as pessoas com que interage e as novas situações que ele tem de lidar.

DeCharms (1984) acrescenta que a autodeterminação é uma necessidade humana por autonomia, que para o autor se encontra diretamente associada à motivação intrínseca e continuando com essa mesma perspectiva, os indivíduos seriam naturalmente propensos a realizarem uma atividade que eles mesmas acreditam ser por vontade própria e não por ser obrigadas por agentes externos, ou seja motivações que são exteriores a pessoa.

Cameron e Pierce (2006) referem que as recompensas extrínsecas são aquelas que as variáveis que despoletam o comportamento encontram perfeitamente identificadas e são fornecidas pelo meio ambiente, ou seja, os salários, e outros benefícios monetários, diminuição da carga de trabalho, as promoções e os prémios. Estas mesmas recompensas extrínsecas resultam como influenciadores extrínsecos, porque proporcionam satisfação que é independente da tarefa em questão e são controladas por outras que não o próprio indivíduo.

2.2 Avaliação Do Desempenho e Motivação para o Trabalho

A avaliação de desempenho tem tido um papel preponderante na gestão organizacional, dada a sua próxima relação com a monitorização do desempenho dos recursos humanos. A avaliação do desempenho é a apreciação sistemática do desempenho de cada um dos trabalhadores no cargo e no seu potencial de desenvolvimento futuro, proporcionando informação necessária à gestão de recursos humanos. É o processo através do qual se podem localizar problemas de supervisão dos trabalhadores, da própria integração do trabalhador à organização ou ao cargo que ocupa (Chiavenato, 1985).

Marques (1992) encara que todos nós possamos ser bons avaliadores “Com um simples golpe de olhar decidimos se determinada pessoa é boa, má ou até assim-assim”. O

ser humano faz julgamentos sobre os outros, próximos ou não, seja em que situação for, numa reunião, discussão, tudo aquilo que as pessoas dizem é objeto de avaliação seja por forma consciente ou inconsciente (Seitz, 2012).

Nesse instante a avaliação de desempenho não é mais do que simplesmente apreciação constante do comportamento do indivíduo face à função que lhe foi confiada, essa mesma apreciação implicará uma análise objetiva do seu comportamento tal como o da comunicação dos resultados alcançados (Rocha, 2010).

Segundo Armstrong (2009) a avaliação de desempenho pode ser definida como uma avaliação formal e posteriormente a classificação dos indivíduos, por parte dos gestores. Essa avaliação é feita, normalmente através de reuniões que decorrem de ano a ano. A avaliação do desempenho não é um ato recente, sendo que cada vez mais tem vindo a ganhar um papel de extrema importância e predominância dentro das organizações.

A avaliação do desempenho tem sido considerada como uma ferramenta importante e indispensável para as organizações pois através da informação que a mesma transmite torna possível a tomada de decisões no que se refere a derivadas promoções, aumentos salariais, entre outros (Obisi, 2011).

Ao se avaliar os desempenhos dos trabalhadores pretende-se saber os pontos fracos e os pontos fortes, com que seja possível uma intervenção por parte dos gestores no sentido de se valorizar o que está bem e efetivamente corrigir aquilo que está mal. Podemos compreender assim que a avaliação de desempenho tem uma função de corrigir comportamentos. Segundo Caetano (2002) “A avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”.

Tenciona-se medir e diferenciar o desempenho individual através dos sistemas de avaliação de desempenho de forma que se possa comparar com os objetivos organizacionais, ajudar a tomada de decisões sobre as remunerações e prémios a atribuir, também identificar os *handicaps* presentes no desempenho individual e promover estratégias de correção, permitir que superiores hierárquicos deem feedback sobre a performance dos trabalhadores (Cleveland, 1989).

Segundo o autor Toledo (1989) “A Avaliação de Desempenho é a técnica que auxilia a ter uma visão mais objetiva do desempenho e do potencial do funcionário”.

A avaliação do desempenho deve contribuir para uma eficiência maior das organizações públicas e disponibilizar mais oportunidades de melhorar o desempenho de todos os intervenientes dessas mesmas organizações e assim promover o aperfeiçoamento dos seus trabalhadores ao nível profissional. Procura-se então alcançar a excelência, onde ambas as partes (empregador e empregado) saiam beneficiados (Hood & Peters, 2004).

Para Aquino (1980) “avaliação de desempenho procura medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não as expectativas que a empresa teve em relação a ele...”

A avaliação de desempenho tem sido praticada por inúmeras entidades por ser considerada uma parte inseparável da vida organizacional (Islam & Rasad, 2006). Aguinis (2011), assegura que o desempenho individual é um dos elementos fundamentais para o sucesso das organizações. Neste sentido o processo de avaliação de desempenho é um elemento-chave entre o comportamento dos trabalhadores e os objetivos estratégicos da organização (Cunningham & MacGregor, 2014).

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

Nenhum dos procedimentos de avaliação de desempenho é passível de se considerar como irrepreensível. Todos têm vantagens e desvantagens. Assim, o ideal será implementar um processo misto, composto por diferentes formas de avaliação e adequando ao contexto da organização (Magalhães, 2014).

Diferentes formas de avaliação foram implementadas ao longo dos anos, sendo que um sistema de avaliação tem como o resultado de desempenhos dos vários indivíduos que existem dentro de uma organização. Um sistema de avaliação de desempenho é um

instrumento que como finalidade a medição. Diversos são os procedimentos, métodos e abordagens de avaliação de desempenho, e a escolha por um ou por outros depende daquilo que a organização pretende avaliar nos seus trabalhadores e da sua própria cultura organizacional. Organizações têm culturas próprias e objetivos diferentes umas das outras e nesse sentido as abordagens de avaliação de desempenho serão diferentes de organização para organização (Bohlander, 2003; Caetano e Vala, 2002; Chiavenato, 2004 e Bilhim, 2006).

Caetano e Vala (2000), consideram que o sucesso das organizações é graças a um elevado grau de motivação e satisfação que os trabalhadores têm ao desempenhar as suas funções. E por esse motivo a gestão de Recursos Humanos passou a ter um papel importante no funcionamento das organizações, especialmente na avaliação de desempenho, visto que pode influenciar a produtividade dos trabalhadores.

Para Grant (2007), a realização e satisfação com as funções que os trabalhadores desempenham é importante, porque desta maneira realizarão as suas funções com maior qualidade e empenho, e conseqüentemente, serão bem-sucedidos na sua avaliação de desempenho. Assim, no interior de uma organização, é importante que as funções sejam distribuídas de forma correta para que o colaborador, que ficou incumbido de as realizar, se identifique com as mesmas, já que a taxa de motivação se encontra diretamente relacionada com a satisfação com que o indivíduo se depara ao realizar a tarefa (Grant, 2007).

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

2.3 Administração Pública – Avaliação

A administração pública tem implementado o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, este mesmo foi estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

Essa mesma lei tem vindo a receber diversas alterações, encontrando-se atualmente na Lei n.º 66-B/2012 de 31 de Dezembro. Prevê como a mesma deve ser aplicada ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e os restantes trabalhadores.

O SIADAP tem como principal vocação que a sua aplicação seja universal a administração central, regional e autárquica, mas mesmo assim ainda prevê, mecanismos de flexibilidade e adaptação muito amplos de modo a enquadrar as especificidades das várias administrações, dos próprios serviços públicos em si, das carreiras e também das áreas funcionais do seu pessoal.

Por outras palavras o sistema assenta numa conceção de gestão de serviços públicos centrada em objetivos. Neste sentido, na avaliação dos serviços, dos dirigentes e os demais trabalhadores assumem um papel central os resultados obtidos em relação aos objetivos previamente fixados.

Esses mesmos resultados devem ser medidos utilizando os indicadores previamente fixados que permitiam, entre outros, a transparência e imparcialidade e a prevenção da discricionariedade. O sistema integra três componentes:

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

Para Bilhim (2005) o próprio SIADAP procura o desenvolvimento coerente e integrado num próprio modelo de avaliação global que constituísse um instrumento estratégico para

criação de mudanças, de motivação profissional e que produzem melhorias da Administração Pública.

Santos e Roque (2008) acrescentaram que a avaliação de desempenho surgiu de forma a favorecer a eficácia e o dinamismo das organizações havendo maior consciência por parte de todos os intervenientes, tanto gestores como colaboradores. Pois para a organização crescer são precisos todos.

2.3.1 A Avaliação No Contexto Da Administração Pública

A avaliação de desempenho foi ganhando um lugar de destaque nas preocupações da psicologia organizacional e na gestão dos recursos humanos. Prova disso mesmo estão numerosas publicações que se têm produzido sobre a matéria (Schneier e Betty, 1985; Murphy e Cleveland, 1991; Roberts, 1998; Katula & Perry, 2003; Brown, Hyatt & Benson, 2010). Outro exemplo seria que num trabalho também recente, Yasin & Gomes (2010) enumeram cerca de 141 artigos, publicados entre 1981 e 2008, em revistas científicas de referência que tratam a temática da avaliação de desempenho.

Trazendo a conversa para os dias de hoje, gestores e cientistas sociais debatem-se em permanência com a subjetividade das avaliações do desempenho de técnicas e instrumentos que a possam minimizar, neutralizando-a tanto quanto possível e evitando inadequadas interpretações do desempenho e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais (Julnes, 2006).

Latham e Wexley (1990) definem, “a avaliação do desempenho profissional, como um sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização que emergiu como componente da gestão de recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada”. Os autores explicam ainda que, a avaliação do desempenho interfere duplamente na produtividade do trabalho.

No contexto atual, a avaliação de desempenho é vista pela gestão como um dos mais, senão os mais importantes indicadores de resultados organizacionais. Kahalas (1985), contesta que a formalização dos sistemas de avaliação de desempenho prende-se com o facto dos julgamentos do desempenho, formais ou informais, existirem sempre, sendo que a definição de critérios tenderá a minorar os erros.

O SIADAP foi estabelecido pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro, sendo aplicável ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e demais trabalhadores. Pretende:

- a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;
- b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da Administração Pública;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- f) Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;
- g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da Administração Pública;
- h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades.

2.3.2 Modelos De Avaliação De Desempenho Na Administração Pública

Stan Brignall e Sven Modell (2000) analisaram as implicações, na teoria organizacional, da introdução das medidas de desempenho na gestão do setor público. Analisam assim o que é o SIADAP. Os mesmos salientaram que a compreensão da medida do desempenho no setor público deve ser enquadrada no ambiente político e na diversidade de interesses existentes. Assim sendo a atividade do setor público está rodeada por um elevado número de stakeholders (políticos, clientes e contribuintes) e prosseguindo objetivos diversificados, justifica-se o desenvolvimento de um modelo multidimensional de avaliação de desempenho neste setor, adaptado às suas especificidades.

Um sistema de Avaliação de Desempenho com um desenvolvimento adequado baseia-se num modelo que tenha em conta os interesses da organização (Johnsen 2005), bem como o contexto de incerteza e de ambiguidade que influencia a própria tomada de decisão (Carter, Klein e Day 1993). A variedade e a multiplicidade de objetivos do setor público e os conflitos entre eles torna o processo de avaliação de desempenho mais complexo, devendo ser definidas medidas que considerem todos os interesses e interações (Ittner e Larcker 1998). Os modelos multidimensionais foram desenvolvidos na década de 90 como uma forma de ultrapassar as lacunas das medidas financeiras tradicionais.

Os modelos que se seguem são modelos utilizados para avaliações de desempenho na administração pública. O primeiro foi desenvolvido por Lynch e Cross intitulado de Pirâmide de Desempenho. O segundo é o modelo de avaliação por 360º graus. O terceiro modelo analisado é o modelo de avaliação por 180º graus. E por último, o modelo de gestão participativa desenvolvido por Peter Drucker.

A Pirâmide de Desempenho desenvolvida por Lynch & Cross (1988-1989) foi um dos primeiros modelos para medição de desempenho com a intenção de interligar de forma clara os indicadores de desempenho nos diferentes níveis hierárquicos (Rodrigues, 2010).

O modelo é apresentado através de uma pirâmide de 4 níveis propondo-se refletir as relações entre a estratégia da organização. Os objetivos da organização são definidos a partir do vértice da pirâmide e vão sendo desdobrados para os níveis inferiores, enquanto os

indicadores medem os atributos básicos definidos na sua base. O modelo suporta a necessidade de incluir medições de performance focadas nos ambientes internos. A necessidade de incluir medições no nível de departamentos e centros de custos reflete a visão corporativa, bem como os objetivos internos e externos das organizações. Esta estrutura acrescenta ao sistema de medição de desempenho uma noção de cascata desdobrada os indicadores através da organização, desde o topo até a sua base (Neely, 2007).

A pirâmide como um sistema descritivo, evidencia como os objetivos são comunicados e as medidas desdobradas para as equipas nos vários níveis organizacionais. É um sistema balanceando, que mede a satisfação dos *stakeholders* e as atividades operacionais, verificando-se para cada nível uma estrutura de ligação e apoio (Lynch & Cross, 1995).

Ghalayini (1997) defende que a pirâmide tem como ponto forte a integração entre os objetivos da organização com as medidas de desempenho operacionais. No entanto, Lynch e Cross (1995) destacam a importância do dinamismo, da identificação de medidas relevantes e da atuação proactiva das medições para retroalimentar a pirâmide, o sistema não oferece mecanismos claros de identificação dos indicadores chave de desempenho, nem explicita como integrar os conceitos de melhoria contínua.

A avaliação 360° graus é um sistema complexo que envolve dos mais diversos meios na sua aplicação. Esta metodologia de avaliação pretende analisar comportamentos e competências, certificando assim uma análise mais complexa e torna possível obter o feedback sobre o desempenho. A complexidade da análise vem da variedade de atores, que este mecanismo prevê, abrangendo assim: colegas de trabalho, subordinados, chefias, clientes ou fornecedores. Um aspeto positivo deste mecanismo de avaliação é, a possibilidade de transmitir informações dos colaboradores/colegas com quem trabalham. Noutra perspetiva, pode causar incómodo para quem está a ser avaliado, na medida em que esta exposto a todo o tipo de críticas por parte de colaboradores/colegas que lhe são mais próximos (Silva, 2014).

Outro sistema, é o sistema de avaliação por 180° graus é um sistema de avaliação que prevê o envolvimento entre administrador/gerente/chefe de departamento e o trabalhador. Ambos estabelecem metas e objetivos, posteriormente são avaliados face a essas mesmas metas e objetivos. Neste tipo de sistema o administrador/gerente/chefe de departamento

tem o dever de fornecer recursos para o trabalhador por forma a atingir as metas e objetivos estabelecidos (Chiavenato, 2004).

O modelo de Gestão participativa por objetivos desenvolvido por Peter Drucker em 1954, consiste na contratualização do desempenho através da noção de compromisso, quer da parte da empresa, quer do trabalhador, em relação a um conjunto de objetivos concretos e mesuráveis, estabelecidos no início do ciclo de desempenho anual. Assim, este contrato consistia no esforço total do trabalhador para atingir os objetivos que lhe são fixados, e a empresa (representada pelo chefe) apoiar o trabalhador na concretização desses objetivos e avaliar em função das metas que terá de atingir. Tal processo exige que o gestor e o colaborador concordem no que o colaborador irá tentar atingir no futuro e que este o aceite e desempenhe as suas tarefas em função dos objetivos (Camara, 2021).

2.3.3 SIADAP

Surgiu através da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (SIADAP 2007) que atualmente se encontra na quarta versão tendo sido alterada a última vez em 2012 com esta Lei foi então, revogada a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março (SIADAP 2004) sendo aplicado ao desempenho dos serviços públicos, dos dirigentes e restantes trabalhadores, numa conceção integrada dos sistemas de gestão e avaliação permitindo assim alinhar, de forma coerente, os desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham.

Este sistema ou melhor método de avaliação, tem uma especial vocação de aplicação universal à administração estadual, regional e autárquica, prevendo mecanismos de flexibilidade e adaptação muito amplos que lhe permitem ter em conta as várias especificidades das várias administrações, dos serviços públicos, das carreiras e das áreas funcionais do seu próprio pessoal e dessas mesmas exigências de gestão.

O Sistema prevê e integra três componentes, a primeira é o subsistema da avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública – SIADAP 1. O segundo subsistema é o subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes da Administração Pública – SIADAP

2. Por último, mas não menos importante resta o subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública – SIADAP 3.

Com a implementação desta Lei pretende-se desenvolver uma cultura de gestão orientada para os resultados baseadas em objetivos previamente estabelecidos. A autoavaliação e autorregulação, mobilização dos trabalhadores em relação da missão essencial do serviço, orientando a sua atividade em função de objetivos claros e critérios de avaliação que sejam transparentes, reconhecer o mérito, assegurar a diferenciação e valorização dos níveis de desempenho. Uma inovação é do que no fim se trata também numa perspetiva futura para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Para uma prevê contextualização:

O SIADAP 1 – Visa reforçar na Administração Pública uma cultura com base na avaliação e responsabilização, através da publicação dos objetivos dos serviços e dos resultados obtidos, em estreita articulação com o ciclo de gestão. A dita avaliação é feita com base nos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade. A dita avaliação é anual, através da autoavaliação e da heteroavaliação.

A autoavaliação é de carácter obrigatória, evidenciado os resultados alcançados, sendo parte integrante do relatório anual de atividades acompanhada de informação respeitante a:

- Apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados;
- Avaliação do sistema de controlo interno;
- Causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes;
- Medidas que devem ser tomadas, evidenciando as condicionantes que afetem os resultados a atingir;
- Comparação com o desempenho de serviços idênticos;
- Audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores.

Na heteroavaliação, que pode ser realizada por entidades internas da administração (por exemplo: inspeções-gerais), ou por entidades externas (por exemplo associações de consumidores ou outros utilizadores), pretende adquirir um extenso conhecimento das causas dos desvios evidenciados na autoavaliação ou de outra forma detetados e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros.

O SIADAP 2 – É a avaliação global dos dirigentes, efetua-se por ciclos avaliativos de cinco ou três anos, de acordo com a duração da comissão de serviço (cinco anos para os dirigentes superiores e três anos para os dirigentes intermédios), sendo feita no termo da comissão de serviço, sendo que anualmente se procederá a uma monitorização intercalar.

A avaliação de dirigentes superiores assenta em cartas de missão, com base nos parâmetros “grau de cumprimento dos compromissos” e de “competências” de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas, que são sempre essenciais para um bom desempenho e funcionamento nos mais altos cargos da Administração Pública.

Os resultados da avaliação dos dirigentes superiores têm efeitos na não renovação ou na cessão da comissão de serviço, sendo de realçar que a não aplicação do SIADAP por razões imputáveis aos dirigentes máximos dos serviços determina a cessão das respetivas comissões de serviço.

É com base nos resultados que a avaliação dos dirigentes intermédios se centra. Esses mesmos resultados obtidos nos objetivos da respetiva unidade orgânica e nas “competências” demonstradas, as quais integram a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais (DGAEP, 2022).

Serrano (2010) afirma que existem alguns pontos positivos neste sistema, nomeadamente:

- Permite mobilizar todos os colaboradores para o cumprimento da missão da organização, em função de objetivos simples e claros, e na implementação dos critérios de avaliação;

- O SIADAP procura igualmente reconhecer o mérito e permite uma distinção justa do desempenho, ao mesmo tempo que tenta selecionar os mais aptos para o desempenho de determinados cargos e funções. O sistema de recompensas associado a este sistema exerce influência nas promoções e, conseqüentemente, na motivação, fomentando o desenvolvimento de competências individuais e de oportunidades de mobilidade e progressão na carreira;
- O SIADAP assenta, também na identificação de necessidades de formação e no desenvolvimento profissional adequado à melhoria do desempenho do serviço. No fundo, permite melhorar o crescimento do potencial humano existente;

Não desprezando os pontos positivos o autor sublinha também algumas críticas ao modelo:

- Tal como qualquer sistema de avaliação de desempenho a subjetividade encontra-se patente no SIADAP, já que a imparcialidade da avaliação depende muito da forma como os avaliadores lidam com o processo. Por conseguinte, o efeito de halo (influência de determinado traço do avaliado que leva o avaliador a realizar generalizações que afetam a avaliação de forma positiva ou negativa) pode tomar maior expressão;
- Apesar da autoavaliação se constituir com um aspeto importante ela também se revela como uma lacuna no sistema já que não interfere na classificação final.

2.3.4 SIADAP 3

O SIADAP 3 é o sistema de avaliação dos trabalhadores onde consagra as seguintes prioridades:

- Privilegiar a fixação de objetivos individuais, em linha com os dos serviços e a orientação para obtenção de resultados;
- Permitir a identificação do potencial de evolução dos trabalhadores;
- Permitir o diagnóstico de necessidades de formação e de melhoria dos postos e processos de trabalho;

- Apoiar a dinâmica de evolução profissional numa perspetiva de distinção do mérito e excelência dos desempenhos;
- Reforçar a intervenção dos trabalhadores no processo de fixação de objetivos e de avaliação dos serviços;
- Existência e intervenção de uma Comissão Paritária.

De referenciar que a avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3) tem caráter bienal e respeita o desempenho dos dois anos civis anteriores, iniciando-se o dito processo com a contratualização dos parâmetros de avaliação (resultados e competências), durante o mês de Fevereiro do ano civil em que se inicia o ciclo avaliativo, sendo avaliação efetuada durante os meses de Janeiro e Fevereiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo.

Parâmetro de avaliação Resultados: são fixados, bienalmente, um mínimo de três e um máximo de sete objetivos por trabalhador, sendo que para cada objetivo deve ser estabelecido o indicador da medida de desempenho (DGAEP, 2022).

Os objetivos a fixar devem ser, designadamente:

- Produção de bens e atos ou prestação de serviços;
- Qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- Eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de própria gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- Aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

A conceção do SIADAP 3 assenta em cinco grandes princípios:

- Privilegiar a fixação dos objetivos individuais em consonância com os dos serviços;
- Permitir identificar o potencial de evolução dos trabalhadores;
- Permitir diagnosticar necessidades de formação e desenvolvimento;
- Apoiar a dinâmica das carreiras, distinguido o mérito e a excelência;
- Simplificar o sistema vigente.

O SIADAP, estabelece como um dos seus propósitos, a contribuição para a promoção da motivação profissional dos dirigentes e demais trabalhadores. Com este propósito, legitima a motivação, como uma ferramenta fundamental para um desempenho de excelência da Administração Pública. Assim, o SIADAP 3 deve contribuir para que as necessidades dos trabalhadores sejam satisfeitas, e estejam em consonância com as necessidades da organização, contribuindo para o bem comum da Administração Pública. O SIADAP 3, não prevê na sua regulamentação o conflito, e consequência direta a gestão do mesmo, dado que, se por um lado oferece a possibilidade do reconhecimento do mérito, por outro lado, rejeita à maior parte dos trabalhadores de a obterem, ou seja, não fornece outra alternativa de induzir motivação. Sendo este facto por si só causador de conflitos interpessoais, oferece uma panóplia de razões para que dirigentes/gestores devem ter na sua posse formas de gerir os conflitos (Marques, 2012).

Moura (2012), refere que a avaliação de desempenho nos serviços públicos, dos dirigentes e dos trabalhadores é uma ferramenta que se tornou indispensável para construir uma nova cultura no setor público português.

Dipboye e Pontbriand (1981), indicam a possibilidade de que a opinião dos trabalhadores sobre o sistema de avaliação pode ser tão importante para a sua eficácia a longo prazo do sistema, como tal a validade e confiança do próprio sistema.

3 – METODOLOGIA

3.1 Objetivos Do Estudo

O objetivo do presente estudo é o de descrever como os objetivos individuais influenciam a percepção sobre a motivação para o trabalho na Administração Pública. Estes mesmos trabalhadores são expostos a uma rigorosa avaliação onde se encontra muitas vezes em constante mudança, onde a cultura é direcionada aos resultados com objetivos fixos e estabelecidos na qualidade.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992) todas as investigações têm de ter um princípio e um fim, onde o investigador tem de criar o objetivo de estudo, onde esse objetivo tem de ser claro e preciso. Como tal nesta investigação a questão de partida é a seguinte:

- “Como os objetivos individuais podem influenciar a percepção sobre a motivação para o trabalho na Administração Pública?”

A questão surgiu com o intuito de entender e compreender o impacto direto que os objetivos do SIADAP têm no nível de motivação dos trabalhadores da administração pública. Os objetivos específicos desta investigação:

- Analisar o papel do SIADAP 3 na administração pública concretamente na Câmara Municipal de Ponte de Sor.
- Descrever a influência que os objetivos individuais têm na motivação dos trabalhadores.
- Analisar os principais fatores de motivação dos trabalhadores de forma a perceber se será intrínseca ou extrínseca.

3.2 Técnica De Recolha De Dados

Para esta investigação foi adotada uma análise quantitativa, onde o instrumento de recolha de dados escolhido foi o de inquérito por questionário. Segundo os autores Quivy e Campenhout (1995) o questionário é uma forma de colocar a um conjunto de inquiridos, questões sobre a sua situação social, profissional e quaisquer outros pontos de interesse relevante aos investigadores. Acrescenta Ghiglione e Matalon (1992), que um inquérito por questionário é uma ferramenta que é padronizada tanto no texto das questões, como na ordem das mesmas.

Segundo Quivy e Campenhout (1992) a ferramenta de recolha de dados através de questionário é uma forma de entendermos as opiniões de um conjunto específico de pessoas, sejam essas opiniões de carácter pessoal, emocional, político, etc. Através do questionário é possível descrever um determinado grupo de pessoas, relativamente a algo que eles partilhem, ou simplesmente para tentar entender as suas opiniões. O questionário é acompanhado de muitas vantagens, sendo uma delas o facto de permitir o anonimato, o facto de ser facilmente aplicável a um grande grupo de pessoas, onde assim é possível reduzir a probabilidade de envio das respostas. Mas o mesmo não existe sem as suas limitações, segundo os autores não existe forma de motivar os participantes, e de muitas vezes as perguntas serem respondidas de forma rápida e não concreta. A escolha por este método de recolha de dados, deve-se ao tamanho esperado da amostra e à facilidade da sua aplicação na circunstância pandémica que ainda se vive. O formato do inquérito foi distribuído por via online.

O objetivo foi de aplicar aos trabalhadores da Câmara Municipal de Ponte de Sor, como tal foi necessário pedir uma autorização previa ao município, inicialmente à Vereadora levando assim ao conselho de decisão para aprovação do Presidente do Município de Ponte de Sor. Todo o processo de recolha de dados foi realizado em sintonia com a Chefe de Divisão de Recursos Humanos. Foi alertado que não é muito frequente haver adesão a este tipo de estudos, e que muitas vezes não existem questionários respondidos, mas que ainda assim não se opunham à aplicação do mesmo. Foi através da divisão de Recursos Humanos que foi enviado o link para acesso e preenchimento do questionário, através de e-mail institucional. A Divisão de Recursos Humanos foi um elemento-chave para a agilização do processo de recolha de dados.

A escolha pela Câmara Municipal de Ponte de Sor, localizada no Distrito de Portalegre, justifica-se por motivos teórico-metodológicos e pessoais. Enquanto estudante, foi-me possível realizar uma formação em contexto de trabalho na área dos Recursos Humanos trabalhando em particular com o tema do SIADAP.

O pré-teste foi realizado a um pequeno grupo de indivíduos do universo em questão, a um total de 5 trabalhadores da Câmara Municipal de Ponte de Sor. Após recolha do mesmo e feedback não foram feitas alterações ao questionário principal.

3.3 Instrumentos Utilizados

O questionário usado neste estudo foi adaptado de Parreira (2012), instrumento concebido e utilizado no âmbito da dissertação de mestrado intitulada – “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)”, discutida no ano 2012. O mesmo sofreu alguns ajustes e alterações dados os objetivos desta investigação. O questionário, conforme se pode verificar no Apêndice 1, é assim composto por três grupos. Com o primeiro grupo é pretendida a recolha de dados relativos à motivação no local de trabalho e o impacto da avaliação do desempenho na motivação, onde se recorre à escala de Likert 1-5 (discordo totalmente ao concordo totalmente). O segundo grupo de perguntas pretende conhecer a perceção dos participantes do estudo sobre a satisfação no trabalho e a avaliação de desempenho, onde por sua vez se recorre novamente à escala de Likert 1-5 (totalmente insatisfeito ao totalmente satisfeito). Por último, o terceiro é composto pelas perguntas sociodemográficas com o objetivo de caracterização da amostragem.

As afirmações do questionário foram divididas e englobadas em dois temas diferentes, o primeiro é das afirmações que concerne à motivação e avaliação do desempenho, o segundo tema corresponde às afirmações relativas à satisfação e avaliação do desempenho.

- O grupo da influência da avaliação do desempenho engloba as seguintes afirmações: “O meu nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na Instituição”, “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” e “O SIADAP coloca-me pressão excessiva”.
- No grupo da influência de fatores intrínsecos está englobado as afirmações “O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação”, “Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas”, “Gosto de dar o meu melhor pela Instituição, mesmo sem me ser solicitado” e “O SIADAP ajuda-me na minha motivação pessoal”.
- O grupo de influência de fatores extrínsecos tem as afirmações “Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a)”, “Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação”, “Se estiver mais motivado produzo mais e com maior qualidade”. O grupo da motivação no local de trabalho tem como constituinte as afirmações “Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho”, “Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho”.
- Outro grupo é o de entendimento sobre a origem da motivação tem as afirmações seguintes, “Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação”, “A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas” e “Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações”.
- O último grupo do primeiro tema é intitulado de desempenho, motivação e SIADAP engloba as afirmações “Sinto que o sistema de avaliação do desempenho tem, por vezes, desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa”, “Por vezes sinto-me desmotivado(a) devido à pressão inerente ao cumprimento dos prazos de cada objetivo”, “O sistema de avaliação do desempenho aumentou significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização”, “O SIADAP é algo necessário para a administração local”, “Sem o SIADAP é Administração Local não seria tão eficaz quanto é”, “Sem o SIADAP seria igual ou mais produtivo” e “O SIADAP é desnecessário”.

Para o segundo tema corresponde das afirmações que sobre a satisfação e avaliação do desempenho:

- O primeiro grupo corresponde as recompensas profissionais têm as afirmações seguintes, “A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções”, “As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho” e “Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira”.
- No grupo da vida pessoal e profissional apenas com uma afirmação que é a “Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar”.
- O grupo processo de avaliação e a unidade orgânica tem a afirmação “Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho” e “O reconhecimento da importância da minha unidade orgânica na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da instituição”.

3.4 Caracterização Da Amostra

O objetivo da Câmara Municipal de Ponte de Sor, assim como de todas as outras, é promoverem a qualidade de vida de todos os cidadãos no seu devido município, fazendo uma gestão sustentável dos recursos do território e praticando um serviço público de qualidade.

À Câmara Municipal de Ponte de Sor como unidade autárquica cabe-lhe o dever de promover o desenvolvimento do seu município em todas as áreas da vida, como a saúde, a educação, a ação social e habitação, etc. Como tal fazendo com que a qualidade de vida no município aumente. Para que esta missão seja atingida a Câmara Municipal de Ponte de Sor conta com 324 trabalhadores. Através do Balanço Social de 2021, é possível verificar que dos 324 trabalhadores 158 são do género feminino e 166 do género masculino. A maior concentração de trabalhadores encontra-se na carreira geral de assistentes operacionais com um total de 199, de seguinte surge a carreira geral de assistente técnico com um total de 57. A carreira geral de técnico superior estão 46 funcionários. Os dirigentes intermédios são 8 no total. Na informática apenas estão 2 funcionários. Existido outro subgrupo intitulado de “Outros” (mobilidades internas para a Câmara Municipal) que são 12.

O questionário apresentado à Câmara Municipal de Ponte de Sor foi respondido por 48 trabalhadores, onde 16 são do género masculino que representa 33,3% da amostra e os restantes 66,7% são compostos por 32 trabalhadoras do género feminino (tabela 2).

A idade média dos trabalhadores que preencheram o questionário foi de 44 anos. Em que varia dos 25 aos 60 anos de idade. Todos os participantes no questionário são de nacionalidade portuguesa (tabela 1).

O ano de início de funções na Câmara Municipal de Ponte de Sor que se celebrou mais recente foi em 2021 já o mais antigo foi celebrado em 1984 sendo a média de 2009 (tabela 3).

Tabela 1: Caracterização Da Amostra Em Função Da Idade

| | Média | N | Máximo | Mínimo |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Idade | 44 | 48 | 60 | 25 |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Tabela 2: Caracterização Da Amostra Em Função Do Género, Nacionalidade E Habilitações Literárias

| | | N | % |
|--------------------------------|---------------------------------------|----|--------|
| Género | Masculino | 16 | 33,3% |
| | Feminino | 32 | 66,7% |
| | Outros | 0 | 0,0% |
| Nacionalidade | Portuguesa | 48 | 100,0% |
| | Outro | 0 | 0,0% |
| Habilitações Literárias | Sem Escolaridade | 0 | 0,0% |
| | Inferior ao 1º Ciclo do Ensino Básico | 0 | 0,0% |
| | 1º Ciclo do Ensino Básico (4º Ano) | 0 | 0,0% |
| | 2º Ciclo do Ensino Básico (6º Ano) | 1 | 2,1% |
| | 3º Ciclo do Ensino Básico (9º Ano) | 3 | 6,3% |
| | Ensino Secundário (12º Ano) | 25 | 52,1% |
| | Bacharelato | 1 | 2,1% |
| | Licenciatura | 16 | 33,3% |
| | Mestrado | 2 | 4,2% |
| | Doutoramento | 0 | 0,0% |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Tabela 3: Caracterização Da Amostra Em Base Do Tipo De Contrato, Categoria/Carreira Profissional, Lugar De Chefia E Avaliador De Quantos Trabalhadores

| | Média | N | Variância | Máximo | Mínimo |
|--------------------------------------|-------------|-----------|------------|-------------|-------------|
| Ano em que iniciou as funções | 2009 | 48 | 140 | 2021 | 1984 |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

O contrato de trabalho mais significativo foi o contrato por tempo indeterminado com o total de 46 trabalhadores (95,8%), os restantes 2 trabalhadores estão abrangidos pelo contrato de trabalho a termo certo (4,2%). A categoria ou carreira atual que mais se demonstrou presente foi a de Assistente Operacional com um total de 21 trabalhadores (43,8%). Na categoria de Assistente Técnico encontramos 9 trabalhadores (18,8%). Existem 2 Coordenadores Técnicos (4,2%). Já Técnico de Informática apenas 1 participou (2,1%). A categoria de Técnico Superior foi a segunda mais significativa, foi possível obter 13 participações (27,1%). Os restantes dois participantes no questionário dividem-se por Diretor de departamento e Cargo de Direção Intermédia 3º grau (2,1%). No questionário participaram 2 avaliadores onde um avalia uma equipa de 1 a 10 trabalhadores e o outro avalia 41 a 100 avaliados.

Tabela 4: Caracterização Da Amostra Em Base Do Tipo De Contrato, Categoria/Carreira Profissional, Lugar De Chefia E Avaliador De Quantos Trabalhadores

| | | N | % |
|------------------------------------|-------------------------------------|-----|-------|
| Tipo de Contrato | Termo Certo | 2 | 4,2% |
| | Por Tempo Indeterminado | 46 | 95,8% |
| | Outro | 0 | 0,0% |
| Categoria/Carreira Atual | Assistente Operacional | 21 | 43,8% |
| | Encarregado Operacional | 0 | 0,0% |
| | Encarregado Geral Operacional | 0 | 0,0% |
| | Assistente Técnico | 9 | 18,8% |
| | Coordenador Técnico | 2 | 4,2% |
| | Técnico de Informática | 1 | 2,1% |
| | Técnico Superior | 13 | 27,1% |
| | Cargo de Direção Intermédia 4º Grau | 0 | 0,0% |
| | Cargo de Direção Intermédia 3º Grau | 1 | 2,1% |
| | Chefe de Divisão | 0 | 0,0% |
| | Diretor de Departamento | 1 | 2,1% |
| | Ocupa lugar de chefia | Sim | 2 |
| Não | | 46 | 95,8% |
| Avaliador de quantos trabalhadores | 1-10 | 1 | 50,0% |
| | 11-40 | 0 | 0,0% |
| | 41-100 | 1 | 50,0% |
| | Mais de 101 | 0 | 0,0% |

Fonte: *Elaboração própria, SPSS*

4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A seguinte análise de resultados foi efetuada com a contribuição do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versões 26 e 24. Juntamente com o *Microsoft Excel* versão 16.63.1.

Dividiu-se a apresentação de resultados em duas partes: A motivação no trabalho e a avaliação do desempenho e a satisfação e avaliação do desempenho. Ambas as partes estão divididas em três grupos. Inicialmente uma análise descritiva mais concretamente análise de frequência da amostragem total do questionário. Posteriormente uma análise ao perfil onde foram abordados a amostra total a amostra de dirigentes e a amostra de não dirigentes. Por último uma análise de correlações à amostra total. Por fim será apresentada a discussão dos resultados.

Para se poder analisar a confiabilidade de cada escala foi utilizado o coeficiente de Alpha de Cronbach. Segundo Taker (2018) é uma forma de verificar e demonstrar se os testes e escalas foram construídas ou adaptadas para a pesquisa se são adequadas ao propósito. Com o mesmo é possível indicar o limite da consistência interna de um grupo de item. Sendo esse mesmo limite que virá a corresponder à correlação. O valor obtido de Alpha tem de ser entre 1 e 0, ou seja, positivo. Nas questões da motivação no trabalho e avaliação do desempenho o valor que obtido foi de 0,850, face ao segundo grupo de questões satisfação e avaliação do desempenho o valor obtido foi de 0,921. Como tal pode-se concluir que existe consistência.

Tabela 5: Coeficiente De Alpha De Cronbach – Motivação No Trabalho E Avaliação Do Desempenho

| Estatísticas de confiabilidade | | |
|--------------------------------|---|------------|
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
| ,850 | ,854 | 23 |

Fonte: *Elaboração própria, SPSS*

Tabela 6: Coeficiente De Alpha De Cronbach – Satisfação No Trabalho E Avaliação Do Desempenho

| Estatísticas de confiabilidade | | |
|--------------------------------|---|------------|
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
| ,921 | ,921 | 12 |

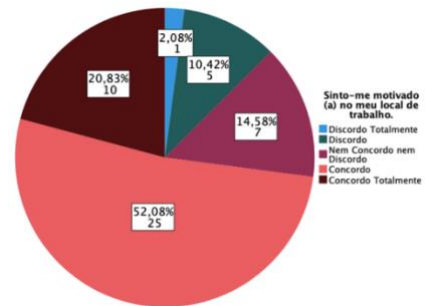
Fonte: *Elaboração própria, SPSS*

4.1 Motivação No Trabalho E Avaliação Do Desempenho

4.1.1 Análise De Dados

Em resposta à questão “Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho” obteve-se 48 respostas. 10 (20,83%) concorda totalmente, 25 (52,08%) concordo, 7 (14,58%) nem concordo nem discordo, 5 (10,42%) discordo e 1 (2,08%) discordo totalmente.

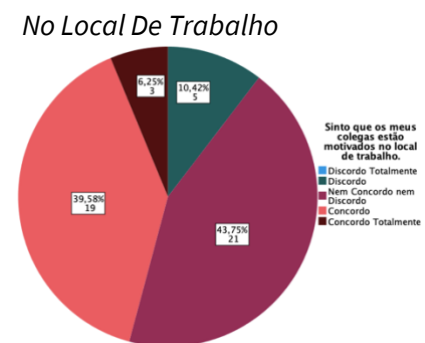
Gráfico 1 : Sinto-Me Motivado(A) No Meu Local De Trabalho



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 2 – Sinto-Me Que Os Meus Colegas Estão Motivados No Local De Trabalho

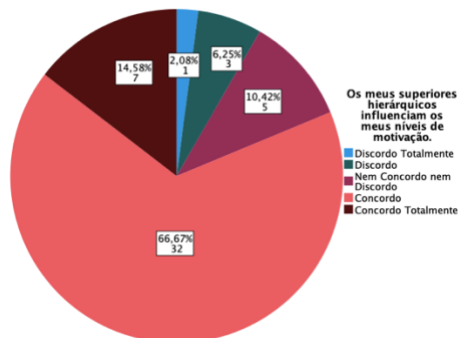
As respostas a questão “Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho.” O total foram de 48 respostas dividindo-se por 3 (6,25%) concordo totalmente, 19 (39,58%) concordo, 21 (43,75%) nem concordo nem discordo, 5 (10,42%) discordo.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 3: Os Meus Superiores Hierárquicos Influenciam Os Meus Níveis De Motivação

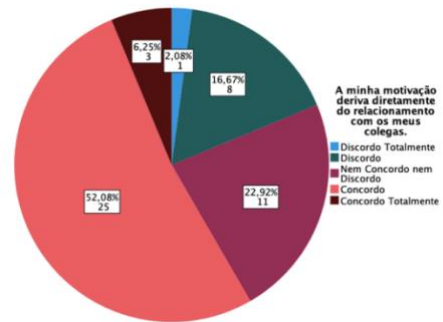
Respostas à pergunta “Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.” 7 inquiridos (14,58%) concordam totalmente, 32 (66,67%) concordam, 5 (10,42%) nem concordam nem discordam, 3 (6,25%) discordam, 1 (2,08%) discorda totalmente.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 4: A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas.

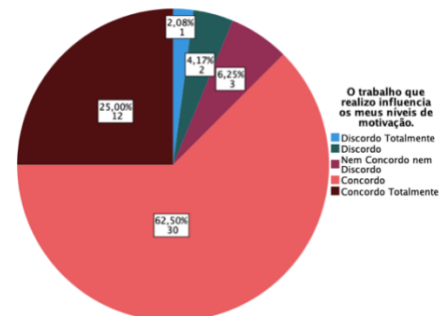
Na afirmação “A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas”, constata-se que 6,25% concorda totalmente, 52,08% concorda, 22,92% para nem concordo nem discordo, 6,67% para discordo, e 2,08% discordo totalmente.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 5: O Trabalho Que Realizo Influência Os Meus Níveis De Motivação.

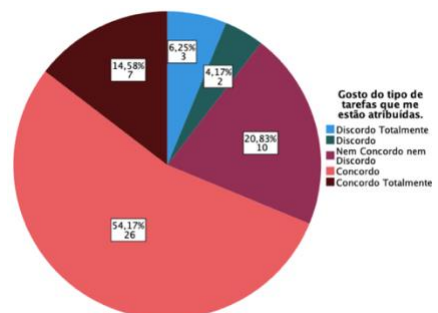
Na pergunta “O trabalho que realizo influência os meus níveis de motivação”. Os inquiridos em maioria concordam que o trabalho influencia os seus níveis de motivação (62,50%). 25% concorda totalmente, 6,25% não tem opinião, 4,17% não concordam e apenas 2,08% discordam totalmente.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 6: Gosto Do Tipo De Tarefas Que Me Estão Atribuídas.

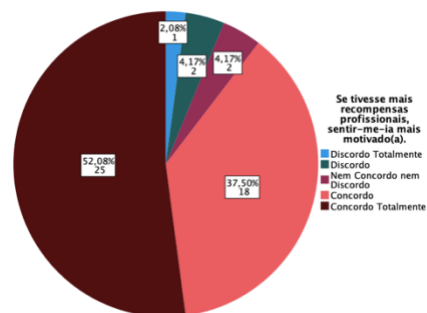
A pergunta “Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas” divide-se pelas seguintes respostas: 7 (14,58%) concordo totalmente, 26 (54,17%) concordo, 10 (20,83%) nem concordo nem discordo, 2 (4,17%) discordo, 3 (6,25%) discordo totalmente. O total de respostas foram de 48.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

As respostas à pergunta “Se tivesse mais recompensas profissionais sentir-me-ia mais motivado(a).” são na maioria a concordar e concordar totalmente. Apenas 6, 24% discorda e discorda totalmente.

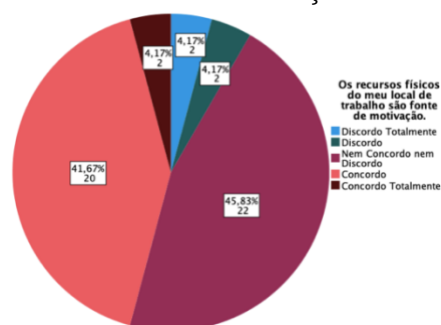
Gráfico 7: Se tivesse mais recompensas profissionais sentir-me-ia mais motivado(a).



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 8: Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação.

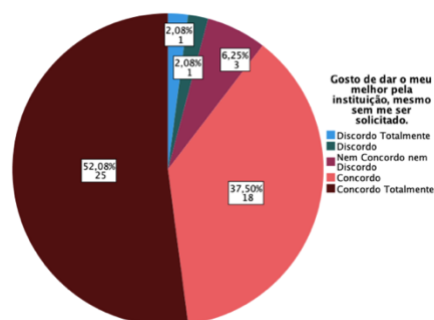
A pergunta “Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação”, as respostas dividem-se da seguinte forma: 2 (4,17%) concordo totalmente, 20 (41,67%) concordo, 22 (45,83%) nem concordo nem discordo, 2 (4,17%) discordo, 2 (4,17%) discordo totalmente.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 9: Gosto De Dar O Meu Melhor Pela Instituição, Mesmo Sem Me Ser Solicitado.

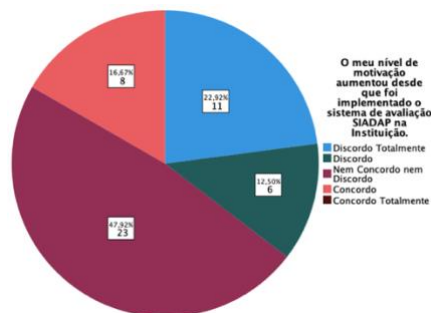
Na afirmação “Gosto de dar o meu melhor pela instituição, mesmo sem me ser solicitado.”, os inquiridos tendem a concordar com 89,50% e apenas 4,16% não concorda. Os mesmo gostam de dar o seu melhor pela instituição.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

A afirmação “O meu nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na instituição.”. 8 inquiridos (16,67%) Concorda, 23 inquiridos (47,92%) nem concorda nem discorda, 6 inquiridos (12,50%) discorda e 11 inquiridos (22,92%) discorda totalmente.

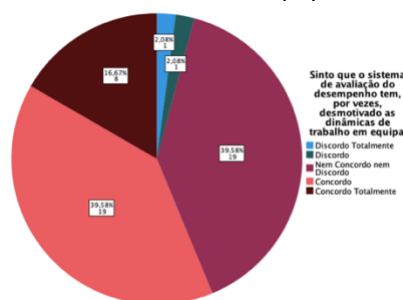
Gráfico 10: O Meu Nível De Motivação Aumentou Desde Que Foi Implementado O Sistema De Avaliação SIADAP Na Instituição.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 11: Sinto Que O Sistema De Avaliação Do Desempenho Tem, Por Vezes, Desmotivado As Dinâmicas De Trabalho Em Equipa.

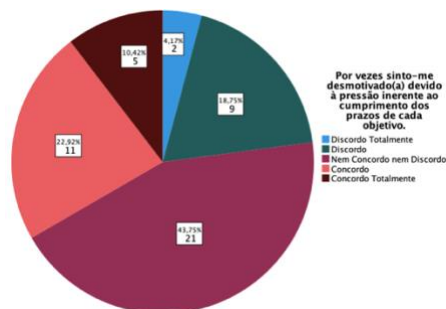
Na pergunta “Sinto que o sistema de avaliação do desempenho tem por vezes desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa.”, 16,67% Concorda totalmente, 39,58% concorda, 39,58% nem concorda nem discorda, 2,08% discorda, e 2,08% discorda totalmente.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 12: Por Vezes Sinto-Me Desmotivado(A) Devido À Pressão Inerente Ao Cumprimento Dos Prazos De Cada Objetivo.

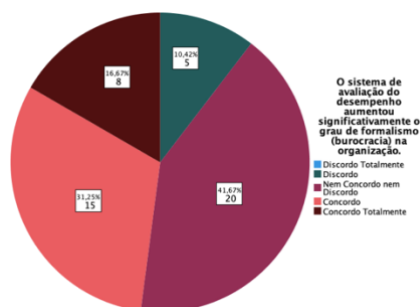
À questão “Por vezes sinto-me desmotivado(a) devido à pressão inerente ao cumprimento dos prazos de cada objetivo.”, 43,75% não concorda nem discorda, 22,92% concorda, 18,75% discorda, 10,42% concorda totalmente e 4,17% discorda totalmente.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Na questão “O sistema de avaliação do desempenho aumenta significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização”, a maior percentagem não concorda nem discorda (41,79%), 16,67% concorda totalmente, 31,25% concorda, 10,42% discorda.

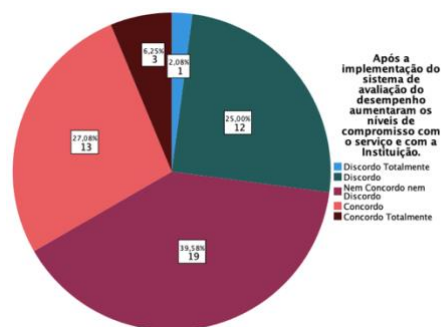
Gráfico 13: O Sistema De Avaliação Do Desempenho Aumentou Significativamente O Grau De Formalismo (Burocracia) Na Organização.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 14: Após Implementação Do Sistema De Avaliação Do Desempenho Aumentaram Os Níveis De Compromisso Com O Serviço E Com A Instituição.

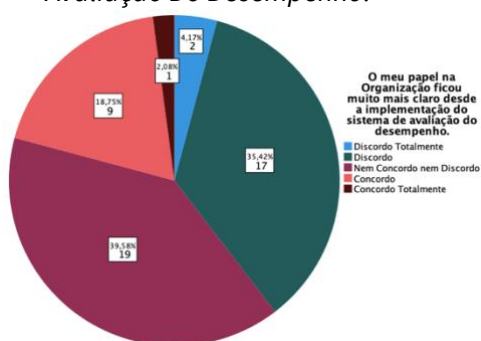
Na afirmação “Após a implementação do sistema de avaliação do desempenho aumentaram os níveis de compromisso com o serviço e com a instituição.”. 3 respostas com concorda totalmente (6,25%), 13 respostas com concorda (27,08%), 19 respostas com nem concordo nem discordo (39,58%) 12 respostas com discordo (25,00%) e apenas 1 resposta com discordo totalmente(2,08%).



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 15: O Meu Papel Na Organização Ficou Muito Mais Claro Desde A Implementação Do Sistema De Avaliação Do Desempenho.

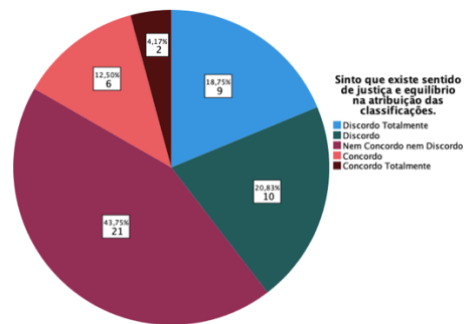
À questão “O meu papel na Organização ficou muito mais claro desde a implementação do sistema de avaliação do desempenho”: 1 (2,08%) Concorda totalmente, 9 (18,75%) concorda, 19 (39,58%) nem concorda nem discorda, 17 (35,42%) discorda, 2 (4,17%) discorda totalmente.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 16: Sinto Que Existe Sentido De Justiça E Equilíbrio Na Atribuição Das Classificações.

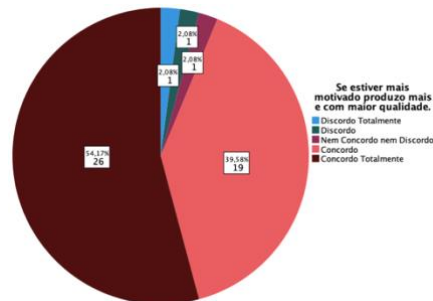
Na afirmação “Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações.”, 2 (4,17%) Concorda totalmente, 6 (12,50%) concorda, 21 (43,75%) nem concordo nem discordo, 10 (20,83%) discordo, 9 (18,75%) discordo totalmente.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 17: Se Estiver Mais Motivado Produzo Mais E Com Maior Qualidade.

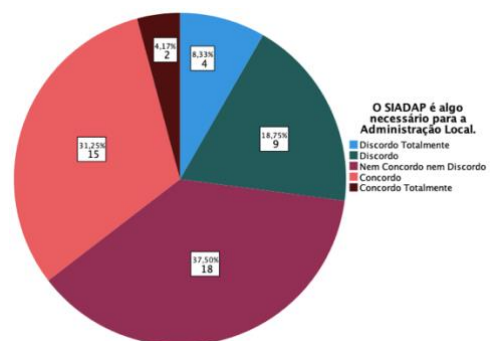
Para a afirmação “Se estiver mais motivado produzo mais e com maior qualidade”, 26 inquiridos concorda totalmente, 19 concorda, 1 nem concordo nem discordo, 1 discordo, e 1 discordo totalmente.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 18: O SIADAP é algo necessário para a Administração Local.

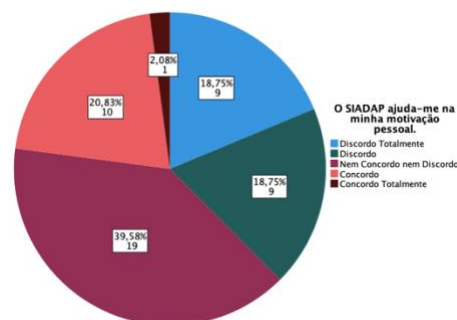
Resposta à afirmação “O SIADAP é algo necessário para a Administração Local”: 4,17% concordo totalmente, 31,25%) concordo, 37,50% nem concordo nem discordo, 18,75% discordo, 8,33% discordo totalmente.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Em resposta à afirmação “O SIADAP ajuda-me na minha motivação pessoal”: 1 (2,08%) Concordo totalmente, 10 (20,83%) concorda, 19 (39,58%) nem concordo nem discordo, 9 (18,75%) discordo, 9 (18,75%) discordo totalmente.

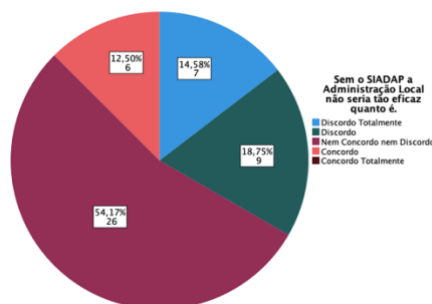
Gráfico 19: O SIADAP Ajuda-Me Na Minha Motivação Pessoal.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 20: Sem o SIADAP a Administração Local não seria tão eficaz quanto é.

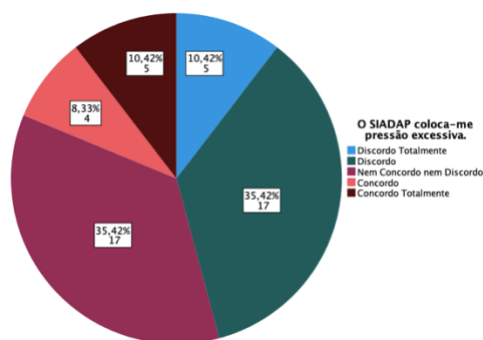
Para a afirmação “Sem o SIADAP a Administração Local não seria tal eficaz quanto é”. 6 (12,50%) Concorde, 26 (54,17%) nem concordo nem discordo, 9 (18,75%) discordo, 9 (18,75%) discordo totalmente.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 21: O SIADAP coloca-me pressão excessiva.

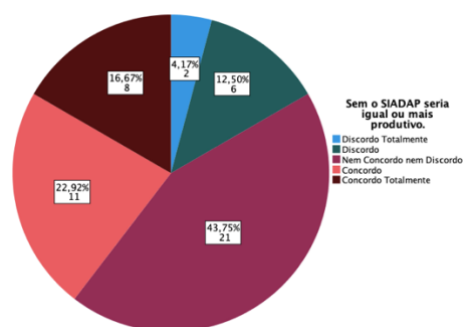
Na afirmação “O SIADAP coloca-me pressão excessiva”. 10,42% Concorde totalmente, 8,33% concorda, 35,42% nem concordo nem discordo, 35,42% discordo, 10,42% discordo totalmente.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Em resposta à afirmação “Sem o SIADAP seria igual ou mais produtivo”. 8 (16,67%) Concorde totalmente, 11 (22,92%) concordo, 21 (43,75%) nem concordo nem discordo, 6 (12,50%) discordo, 2 (4,17%) discordo totalmente.

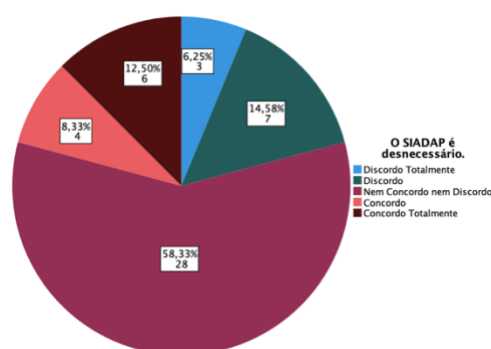
Gráfico 22: Sem O SIADAP Seria Igual Ou Mais Produtivo.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 23: O SIADAP É Desnecessário

O SIADAP é desnecessário para 10 inquiridos, é necessário para 10 e os restantes 28 respondentes não concorda nem discorda (58,33%).

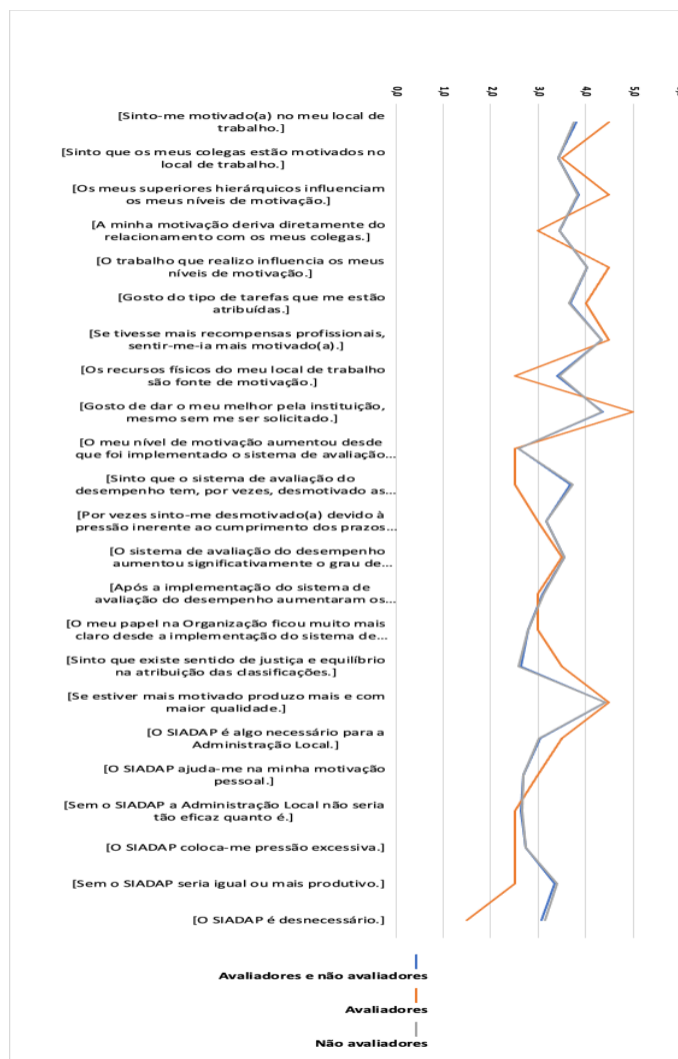


Fonte: Elaboração própria, SPSS

Graças ao gráfico nº 24 é possível ter uma perceção das respostas de não avaliadores e de avaliadores. Conclui-se que existem algumas disparidades de respostas. Realçando a afirmação, “O SIADAP é desnecessário.” É possível analisar que o avaliador tem uma visão completamente diferente. Outra questão onde se pode verificar diferença “Sinto que o sistema de avaliação do desempenho tem por vezes desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa.”, os não avaliadores tendem mais para concordar do que os avaliadores. Outra afirmação analisada e que existem disparidades é na afirmação “Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho”. Os avaliadores estão tendencialmente mais motivados que os não avaliadores. “Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação” os avaliadores sentem que sim e os não avaliadores não tendem a achar que os superiores hierárquicos influenciam os seus níveis de motivação. Na afirmação “Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação” é aceitável concluir que a diferença é notória, os não avaliadores respondem mais negativamente que os avaliadores. Na afirmação “Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações” os avaliadores

responderam que sim onde os não avaliadores responderam mais negativamente. Outra afirmação onde é possível constatar uma diferença notória é na afirmação “Sem o SIADAP seria igual ou mais produtivo” os avaliadores responderam mais negativamente o que refere que acreditam no SIADAP onde os não avaliadores responderam mais positivamente o que demonstra que sem o SIADAP acreditam que continuariam a ser produtivos.

Gráfico 24 – Análise de perfil. Avaliadores e não avaliadores primeiro grupo de perguntas.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Analisando a tabela n. 07 - a influência da avaliação do desempenho é possível concluir: No que diz respeito a afirmação “o nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na Instituição”, a média é de aproximadamente 3 (2,58), o desvio padrão resultou em 1,028 e uma variância de 1,057. A mediana a moda são ambas de 3 e o mínimo é de 1 e o máximo é de 4. Nesta afirmação não é possível retirar uma conclusão significativa. “Após a implementação do sistema de avaliação do desempenho aumentaram os níveis de compromisso com o serviço e com a instituição”, a média que resultou foi de 3,10 o desvio padrão foi de 0,928 e a variância foi de 0,861. A mediana foi de 3 juntamente com a moda já o mínimo foi de 1 e o máximo de 5. Nesta afirmação é possível afirmar que os inquiridos em média concordam. Na afirmação “O meu papel na Organização ficou muito mais claro desde a implementação do sistema de avaliação do desempenho” a média de resposta a esta afirmação é de aproximadamente 3 (2,79), o desvio padrão 0,874 e a variância 0,764. Novamente verifica-se que a mediana e a moda estão no 3 e o mínimo encontra-se em 1 e o máximo em 5. Verifica-se que nesta afirmação os inquiridos não concordam nem discordam com ela. “O SIADAP coloca-me pressão excessiva” a média está situada em aproximadamente 3 (2,73), o desvio padrão em 1,106 e a variância em 1,223. A mediana em 3, moda é de 2 e o mínimo de 1 e o máximo de 5. Conclui-se que nesta afirmação não é possível retirar uma conclusão significativa.

Tabela 7: Influência da Avaliação do Desempenho

| | Influência da Avaliação do Desempenho | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------------|---|--------|-------|---------|----------------|-------------|-----------|--------|--------|
| | Válido | N | Omisso | Média | Mediana | Modo | Erro Desvio | Variância | Mínimo | Máximo |
| O meu nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na Instituição. | 48 | | 0 | 2,58 | 3,00 | 3 | 1,028 | 1,057 | 1 | 4 |
| Após a implementação do sistema de avaliação do desempenho aumentaram os níveis de compromisso com o serviço e com a Instituição. | 48 | | 0 | 3,10 | 3,00 | 3 | ,928 | ,861 | 1 | 5 |
| O meu papel na Organização ficou muito mais claro desde a implementação do sistema de avaliação do desempenho. | 48 | | 0 | 2,79 | 3,00 | 3 | ,874 | ,764 | 1 | 5 |
| O SIADAP coloca-me pressão excessiva. | 48 | | 0 | 2,73 | 3,00 | 2 ^a | 1,106 | 1,223 | 1 | 5 |

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Na tabela nº 8 é possível analisar a influência de fatores intrínsecos: Na afirmação “O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação”, a média encontra-se em 4,04, o desvio padrão em 0,824 e a variância em 0,679. A mediana e moda em 4 e o mínimo em 1 e o máximo em 5. Conclui-se que os inquiridos sentem que o trabalho que realizam os motiva.

“Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas” média é aproximadamente 4 (3,67), o desvio padrão 0,996 e a variância 0,993. A mediana e modo em 4,00 e o mínimo em 1 e o máximo em 5. A resposta à afirmação é tendencialmente de concordância. A afirmação “Gosto de dar o meu melhor pela instituição, mesmo sem me ser solicitado” verifica-se que a média é de 4,35 o desvio padrão de 0,863 a variância de 0,744. A mediana e moda 5,00 e o mínimo de 1 e o máximo de 5. Conclui-se que os inquiridos tendencialmente dão o seu melhor mesmo que não lhes seja solicitado. “O SIADAP ajuda-me na minha motivação pessoal” a média a esta resposta foi a mais baixa deste grupo de 2,69 a média, o desvio de padrão encontra-se em 1,075 a variância em 1,156. A mediana e moda 3, o mínimo em 1 e o máximo em 5. É possível concluir que os respondentes estão mais inclinados para discordarem desta afirmação.

Tabela 8: Influência De Fatores Intrínsecos

| | Influência de fatores intrínsecos | | | | | | | | |
|--|-----------------------------------|---|-------|---------|------|-------------|-----------|--------|--------|
| | Válido | N | Média | Mediana | Modo | Erro Desvio | Variância | Mínimo | Máximo |
| O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação. | 48 | 0 | 4,04 | 4,00 | 4 | ,824 | ,679 | 1 | 5 |
| Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas. | 48 | 0 | 3,67 | 4,00 | 4 | ,996 | ,993 | 1 | 5 |
| Gosto de dar o meu melhor pela instituição, mesmo sem me ser solicitado. | 48 | 0 | 4,35 | 5,00 | 5 | ,863 | ,744 | 1 | 5 |
| O SIADAP ajuda-me na minha motivação pessoal. | 48 | 0 | 2,69 | 3,00 | 3 | 1,075 | 1,156 | 1 | 5 |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Com recurso à tabela 9 é viável analisar a influência de fatores extrínsecos. Os respondentes responderam à afirmação “Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a)” da seguinte forma: a média foi de 4,33, a mediana e moda em 5, desvio padrão em 0,907 a variância situa-se em 0,823, o mínimo 1 e o máximo situa-se em 5. Com base nestes indicadores chega-se à conclusão que efetivamente os respondentes concordam com a afirmação. Na afirmação “Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação” a média situa-se em 3,38, o desvio padrão em 0,815, com a variância em 0,665. A mediana e moda em 3 e o mínimo em 1 e o máximo em 5. Analisados os valores podemos concluir que não existe um consenso relativamente a esta questão. A última afirmação do grupo de fatores extrínsecos é a seguinte “Se estiver mais motivado produzo mais e com maior qualidade”, a média situa-se em 4,42, o desvio padrão situa-se em 0,821 a variância em 0,674. A mediana e a moda em 5, o mínimo em 1 e o máximo em 5.

Tabela 9: Influência De Fatores Extrínsecos

| | Influência de fatores extrínsecos | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|--------|-------|---------|------|-------------|-----------|--------|--------|--|
| | N | | Média | Mediana | Modo | Erro Desvio | Variância | Mínimo | Máximo | |
| | Válido | Omisso | | | | | | | | |
| Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a). | 48 | 0 | 4,33 | 5,00 | 5 | ,907 | ,823 | 1 | 5 | |
| Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação. | 48 | 0 | 3,38 | 3,00 | 3 | ,815 | ,665 | 1 | 5 | |
| Se estiver mais motivado produzo mais e com maior qualidade. | 48 | 0 | 4,42 | 5,00 | 5 | ,821 | ,674 | 1 | 5 | |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

A tabela 10 possibilita a análise da motivação no local de trabalho: “Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho”. A média de respostas situa-se em 3,79, a mediana em 4 com a moda também no 4, o desvio padrão encontra-se em 0,967 a variância situa-se em 0,934, o mínimo é de 1 e o máximo é de 5. Verifica-se que os respondentes não conseguem encontrar concordância, mas tendem mais para a concordância do que a discordância. Perante a afirmação “Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho”, os participantes responderam da seguinte forma: a média situa-se em 3,42, a mediana e moda em 3, desvio padrão situa-se em 0,767 a variância em 0,589, o mínimo em 2 e o máximo em 5. É possível verificar que não existe consenso entre os respondentes e não é possível tirar conclusões.

Tabela 10: Influência De Motivação No Local De Trabalho

| | Motivação no local de trabalho | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------|--------|-------|---------|------|-------------|-----------|--------|--------|--|
| | N | | Média | Mediana | Modo | Erro Desvio | Variância | Mínimo | Máximo | |
| | Válido | Omisso | | | | | | | | |
| Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho. | 48 | 0 | 3,79 | 4,00 | 4 | ,967 | ,934 | 1 | 5 | |
| Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho. | 48 | 0 | 3,42 | 3,00 | 3 | ,767 | ,589 | 2 | 5 | |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

A tabela 11 apresenta as respostas a três afirmações sobre a influência de alguns fatores nos níveis de motivação dos trabalhadores. A primeira afirmação para podermos obter algum entendimento sobre a origem da motivação é a seguinte “os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação”. As respostas por parte dos

participantes neste estudo apresentam uma média de aproximadamente 4 (3,85), a mediana e moda situadas em 4, o desvio padrão situa-se em 0,825 a variância em 0,680, o mínimo em 1 e o máximo em 5. Conclui-se que os respondentes tendem a concordar. Relativamente à segunda afirmação “A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas” a média ficou em 3,44, o desvio padrão em 0,920 e variância em 0,847. A mediana e moda 4, o mínimo em 1 e máximo em 5. É possível analisar que efetivamente não podemos ter uma concordância das respostas por parte dos respondentes. No que respeita à última afirmação “Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações” a média das respostas situa-se em 2,63, o desvio padrão em 1,064 a variância em 1,133, a mediana e moda em 3, o mínimo 1 e o máximo 5. Conclui-se que os respondentes tendem a discordar.

Tabela 11: Entendimento Sobre A Origem Da Motivação

| Entendimento sobre a origem da motivação | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|-------|---------|------|-------------|-----------|--------|--------|--|
| | N | | | | | | | | | |
| | Válido | Omisso | Média | Mediana | Modo | Erro Desvio | Variância | Mínimo | Máximo | |
| Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação. | 48 | 0 | 3,85 | 4,00 | 4 | ,825 | ,680 | 1 | 5 | |
| A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas. | 48 | 0 | 3,44 | 4,00 | 4 | ,920 | ,847 | 1 | 5 | |
| Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações. | 48 | 0 | 2,63 | 3,00 | 3 | 1,064 | 1,133 | 1 | 5 | |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Para se analisar o desempenho a motivação e o SIADAP, recorre-se à tabela n.º 12: “Sinto que o sistema de avaliação do desempenho tem, por vezes, desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa” a média está em 3,67 a mediana em 4 a moda em 3, o desvio padrão em 0,859 a variância em 0,738 o mínimo em 1 e o máximo em 5. Concluímos que as respostas tendem para a concordância. Na afirmação “Por vezes sinto-me desmotivado(a) devido à pressão inerente ao cumprimento dos prazos de cada objetivo”, a média está em 3,17 a mediana e moda em 3, desvio padrão 0,996 variância 0,993, o mínimo 1 e o máximo 5. Conclui-se que não existe concordância nas respostas, situa-se em “não concordo nem discordo”. “O sistema de avaliação do desempenho aumentou significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização.” A média está situada em 3,54, o desvio padrão em 0,898 a variância se encontra em 0,807. A mediana e moda em 3, o mínimo está no 2 e o máximo está no 5, não houve nenhum inquirido que discordasse totalmente com esta afirmação. “O

SIADAP é algo necessário para a Administração Local” para está afirmação a média situa-se em 3,04, o desvio padrão em 1,010 a variância está situada em 1,020. A mediana e moda em 3, mínimo 1 e máximo 5. “Sem o SIADAP a Administração Local não seria tão eficaz quanto é”, a média das respostas está situada em 2,65, o desvio padrão está em 0,887, a variância em 0,787. A mediana e moda em 3, o mínimo em 1 e o máximo em 4, não existindo assim nenhum inquerido que concordasse totalmente com a afirmação. Os inquiridos tendem a discordar. “Sem o SIADAP seria igual ou mais produtivo” a média das respostas é de 3,35, o desvio padrão em 1,041, a variância em 1,085. Mediana e moda em 3, mínimo em 1 e o máximo em 5. “O SIADAP é desnecessário” a média é de 3,06, o desvio padrão em 0,998 a variância em 0,996. Mediana e moda em 3, o mínimo em 1 e o máximo de 5. Conclui-se que não existem uma resposta concerta porque os inquiridos nem discordam nem concordam.

Tabela 12: Desempenho, Motivação E SIADAP

| | Desempenho, motivação e SIADAP | | | | | | | | |
|--|--------------------------------|--------|-------|---------|----------------|-------------|-----------|--------|--------|
| | N | | Média | Mediana | Modo | Erro Desvio | Variância | Mínimo | Máximo |
| | Válido | Omisso | | | | | | | |
| Sinto que o sistema de avaliação do desempenho tem, por vezes, desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa. | 48 | 0 | 3,67 | 4,00 | 3 ^a | ,859 | ,738 | 1 | 5 |
| Por vezes sinto-me desmotivado(a) devido à pressão inerente ao cumprimento dos prazos de cada objetivo. | 48 | 0 | 3,17 | 3,00 | 3 | ,996 | ,993 | 1 | 5 |
| O sistema de avaliação do desempenho aumentou significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização. | 48 | 0 | 3,54 | 3,00 | 3 | ,898 | ,807 | 2 | 5 |
| O SIADAP é algo necessário para a Administração Local. | 48 | 0 | 3,04 | 3,00 | 3 | 1,010 | 1,020 | 1 | 5 |
| Sem o SIADAP a Administração Local não seria tão eficaz quanto é. | 48 | 0 | 2,65 | 3,00 | 3 | ,887 | ,787 | 1 | 4 |
| Sem o SIADAP seria igual ou mais produtivo. | 48 | 0 | 3,35 | 3,00 | 3 | 1,041 | 1,085 | 1 | 5 |
| O SIADAP é desnecessário. | 48 | 0 | 3,06 | 3,00 | 3 | ,998 | ,996 | 1 | 5 |

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Com base na tabela n.º 13, que tem em consideração o género com a variável “Gosto do tipo de tarefas que me são atribuídas”, ou seja, varia entre masculino e feminino. Verifica-se que apenas um inquirido do género masculino selecionou a resposta “discordo totalmente”, no género feminino dois inquiridos selecionaram a opção. A opção “discordo”

foi selecionada por dois inquiridos de ambos os géneros. Na opção “nem concordo nem discordo”, 3 inquiridos do género masculino escolheram esta opção enquanto do género feminino foram 7. Já para opção “concordo”, houve uma maior concentração, do género feminino com 17 respostas e do género masculino com 9. Por fim, na opção “concordo totalmente” verifica-se que 3 inquiridos do género masculino optaram pela opção e 4 inquiridos do género feminino. No total foram obtidas 48 respostas divididas por 16 para o género masculino e 32 para o feminino.

Na tabela n.º 14 é possível analisar com um nível de significância de 5%, interpretando a H0 como o género e a variável “gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas” são independentes e H1 como género e “gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas” não são independentes, com um valor de p-value de 0,852, ou seja, é superior a 0,050 logo não rejeitamos a hipótese nula, aceitando-a. São assim independentes.

Tabela 13: Tabela Cruzada Com A Variável De Género E Com A Variável “Gosto Do Tipo De Tarefas Que Me Estão Atribuídas”

Tabulação cruzada Género * Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas.

Contagem

| | | Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas. | | | | | Total |
|--------|-----------|---|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
| | | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente | |
| Género | Masculino | 1 | 0 | 3 | 9 | 3 | 16 |
| | Feminino | 2 | 2 | 7 | 17 | 4 | 32 |
| Total | | 3 | 2 | 10 | 26 | 7 | 48 |

Fonte: *Elaboração própria, SPSS*

Tabela 14: Teste Qui-Quadrado (Género E Com A Variável “Gosto Do Tipo De Tarefas Que Me Estão Atribuídas”)

Testes qui-quadrado

| | Valor | df | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson | 1,355 ^a | 4 | ,852 |
| Razão de verossimilhança | 1,967 | 4 | ,742 |
| Associação Linear por Linear | ,514 | 1 | ,473 |
| N de Casos Válidos | 48 | | |

a. 7 células (70,0%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é ,67.

Fonte: *Elaboração própria, SPSS*

Tendo em consideração a tabela n.º 15, é possível analisar com base na escolaridade as respostas à afirmação “Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações”. Na resposta “Discordo totalmente” existiram um total 9 inquiridos que a selecionaram, um inquirido com o 3º ciclo, 5 com o ensino secundário e por fim 3 com uma licenciatura. Na resposta “Discordo” obteve-se 10 repostas que se dividem da seguinte forma: um inquirido com o 3º ciclo, 7 inquiridos com o ensino secundário escolheram esta hipótese, apenas 1 inquirido selecionou esta resposta, tanto com licenciatura como mestrado. “Nem concordo nem discordo” foi onde se verificou mais respostas, um total de 21, que se dividem da seguinte forma: 10 indivíduos que escolheram esta resposta possuíam o ensino secundário, 1 possui um bacharelato, 8 inquiridos tem uma licenciatura e 1 mestrado. Na resposta “Concordo” 1 inquirido com o 3º ciclo escolheu esta resposta, 2 com o ensino secundário, e 3 com o grau académico de licenciatura. Para a última hipótese de resposta “Concordo totalmente”, apenas 2 inquiridos selecionaram esta resposta, 1 com o ensino secundário e 1 com uma licenciatura.

Analisando a tabela 16 com um nível de significância de 5%, interpretando que H0: A escolaridade e “sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações” são independentes e H1: A escolaridade e “sinto que existe um sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações” não são independentes, com um valor de p-value de 0,953 o que é superior a 0,050, o que quer dizer que não rejeitamos a hipótese nula, aceitando-a. As duas variáveis são assim independentes, não dependendo uma da outra.

Tabela 15: Tabela Cruzada Para Habilitações Literárias Com A Variável “Sinto Que Existe Sentido De Justiça E Equilíbrio Na Atribuição Das Classificações”

Tabulação cruzada Habilitações Literárias * Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações.

Contagem

| | | Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações. | | | | | Total |
|-------------------------|------------------------------------|--|-----------|---------------------------|----------|---------------------|-----------|
| | | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente | |
| Habilitações Literárias | 2º Ciclo do Ensino Básico (6º Ano) | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | 3º Ciclo do Ensino Básico (9º Ano) | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| | Ensino Secundário (12º Ano) | 5 | 7 | 10 | 2 | 1 | 25 |
| | Bacharelato | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Licenciatura | 3 | 1 | 8 | 3 | 1 | 16 |
| | Mestrado | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Total | | 9 | 10 | 21 | 6 | 2 | 48 |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Tabela 16: Teste qui-quadrado (Habilitações Literárias E Com A Variável “Sinto Que Existe Sentido De Justiça E Equilíbrio Na Atribuição Das Classificações”)

Testes qui-quadrado

| | Valor | df | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|---------------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson | 10,726 ^a | 20 | ,953 |
| Razão de verossimilhança | 13,475 | 20 | ,856 |
| Associação Linear por Linear | ,804 | 1 | ,370 |
| N de Casos Válidos | 48 | | |

a. 27 células (90,0%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é ,04.

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Considerando a tabela 17 é possível analisar as respostas de avaliadores e não avaliadores com base na variável “Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).” É possível verificar que avaliadores e não avaliadores “concordam” e “concordam totalmente” que se tivessem mais recompensas profissionais se iram sentir mais motivados. Apenas 2 respondentes não avaliadores responderam que “discordam” e “discordam totalmente” que as recompensas profissionais lhes trouxessem mais motivação e 2 respondentes, novamente, não avaliadores não concordam nem discordam com a afirmação.

Com a tabela 18 é possível verificar com um nível de significância de 5%, interpretando que H0: ocupação de lugar de chefia e “Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a)” são independentes e H1: ocupação de lugar de chefia e “Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a)” não são independentes. Com um valor de p-value de 0,989 o que é superior a 0,050 o que quer dizer que não rejeitamos a hipótese nula, aceitando-a.

Tabela 17: Tabela Cruzada Para Ocupa Lugar De Chefia Com A Variável “Se Tivesse Mais Recompensas, Sentir-Me-Ia Mais Motivado(A)”

Tabulação cruzada Ocupa lugar de chefia * Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).

Contagem

| | | Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a). | | | | | Total |
|-----------------------|-----|---|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|
| | | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente | |
| Ocupa lugar de chefia | Sim | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | Não | 1 | 2 | 2 | 17 | 24 | 46 |
| Total | | 1 | 2 | 2 | 18 | 25 | 48 |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Tabela 18: Teste Qui-Quadrado (Ocupa Lugar De Chefia E Com A Variável “Se Tivesse Mais Recompensas Profissionais, Sentir-Me-la Mais Motivado(A)”

| Testes qui-quadrado | | | |
|------------------------------|-------------------|----|---------------------------------------|
| | Valor | df | Significância Assintótica (Bilateral) |
| Qui-quadrado de Pearson | ,306 ^a | 4 | ,989 |
| Razão de verossimilhança | ,506 | 4 | ,973 |
| Associação Linear por Linear | ,070 | 1 | ,791 |
| N de Casos Válidos | 48 | | |

a. 8 células (80,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,04.

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Para as perguntas do primeiro grupo, segundo a tabela n.º 19, é possível verificar que a maioria das variáveis não estão correlacionadas com as variáveis “Categoria Profissional”, “Idade”, “Ano em que inicio funções”, não dependem umas das outras.

Existem, contudo, algumas que estão correlacionadas, nomeadamente: “A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas”, “Gosto de dar o meu melhor pela instituição, mesmo sem me ser solicitado” são as únicas que têm correlação com a variável “Categoria Profissional”.

Já para a variável “Idade” as únicas que tem correlação com esta variável são “Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações” e “O SIADAP é desnecessário”.

Para a variável “Ano em que iniciou as funções” as que estão correlacionadas são “Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho”, “A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas”, “O meu nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na Instituição”, “O sistema de avaliação do desempenho aumentou significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização”, “O meu papel na Organização ficou muito mais claro desde a implementação do sistema de avaliação do desempenho”, “Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações”. Conclui-se então que as variáveis são dependentes.

Tabela 19: Correlação Entre Motivação No Trabalho E Avaliação Do Desempenho E As Variáveis Categoria Profissional, Idade E Ano Em Que Iniciou As Funções.

| | Categoria profissional | | | Idade | | | Ano em que inicio funções | | |
|---|------------------------|-------|----|-------|------|----|---------------------------|-------|----|
| | Cof. | Sig. | N | Cof. | Sig. | N | Cof. | Sig. | N |
| Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho. | 0,013 | 0,931 | 48 | -0,06 | 0,67 | 48 | 0,299 | 0,039 | 48 |
| Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho. | -0,23 | 0,111 | 48 | -0,22 | 0,14 | 48 | 0,215 | 0,141 | 48 |
| Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação. | 0,032 | 0,831 | 48 | -0,15 | 0,32 | 48 | 0,249 | 0,088 | 48 |
| A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas. | -0,46 | 0,001 | 48 | -0,11 | 0,44 | 48 | 0,36 | 0,012 | 48 |
| O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação. | 0,242 | 0,098 | 48 | 0,017 | 0,91 | 48 | 0,094 | 0,526 | 48 |
| Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas. | 0,211 | 0,15 | 48 | -0,14 | 0,34 | 48 | 0,08 | 0,587 | 48 |
| Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a). | 0,228 | 0,118 | 48 | -0,01 | 0,93 | 48 | -0,079 | 0,593 | 48 |
| Os recursos físicos do meu local de trabalho são fonte de motivação. | 0,166 | 0,26 | 48 | -0,13 | 0,38 | 48 | -0,11 | 0,455 | 48 |
| Gosto de dar o meu melhor pela instituição, mesmo sem me ser solicitado. | 0,292 | 0,044 | 48 | 0,036 | 0,81 | 48 | -0,003 | 0,986 | 48 |
| O meu nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na Instituição. | -0,24 | 0,098 | 48 | -0,15 | 0,33 | 48 | 0,286 | 0,049 | 48 |
| Sinto que o sistema de avaliação do desempenho tem, por vezes, desmotivado as dinâmicas de trabalho em equipa. | -0,23 | 0,117 | 48 | 0,029 | 0,84 | 48 | -0,081 | 0,586 | 48 |
| Por vezes sinto-me desmotivado(a) devido à pressão inerente ao cumprimento dos prazos de cada objetivo. | -0,03 | 0,82 | 48 | 0,003 | 0,98 | 48 | -0,228 | 0,12 | 48 |
| O sistema de avaliação do desempenho aumentou significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização. | 0,17 | 0,248 | 48 | 0,152 | 0,3 | 48 | -0,397 | 0,005 | 48 |
| Após a implementação do sistema de avaliação do desempenho aumentaram os níveis de compromisso com o serviço e com a Instituição. | -0,27 | 0,063 | 48 | -0,05 | 0,73 | 48 | 0,147 | 0,318 | 48 |
| O meu papel na Organização ficou muito mais claro desde a implementação do sistema de avaliação do desempenho. | -0,26 | 0,078 | 48 | -0,23 | 0,12 | 48 | 0,353 | 0,014 | 48 |
| Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações. | -0,18 | 0,22 | 48 | -0,32 | 0,03 | 48 | 0,326 | 0,024 | 48 |
| Se estiver mais motivado produzo mais e com maior qualidade. | 0,183 | 0,213 | 48 | -0,03 | 0,82 | 48 | 0,095 | 0,521 | 48 |
| O SIADAP é algo necessário para a Administração Local. | -0,11 | 0,442 | 48 | -0,18 | 0,21 | 48 | 0,225 | 0,125 | 48 |
| O SIADAP ajuda-me na minha motivação pessoal. | -0,19 | 0,206 | 48 | -0,2 | 0,17 | 48 | 0,228 | 0,119 | 48 |
| Sem o SIADAP a Administração Local não seria tão eficaz | -0,09 | 0,53 | 48 | -0,14 | 0,34 | 48 | 0,024 | 0,869 | 48 |
| O SIADAP coloca-me pressão excessiva. | -0,04 | 0,765 | 48 | -0,14 | 0,34 | 48 | 0,004 | 0,976 | 48 |
| Sem o SIADAP seria igual ou mais produtivo. | 0,191 | 0,193 | 48 | 0,113 | 0,45 | 48 | -0,223 | 0,127 | 48 |
| O SIADAP é desnecessário. | -0,05 | 0,753 | 48 | 0,282 | 0,05 | 48 | -0,22 | 0,133 | 48 |

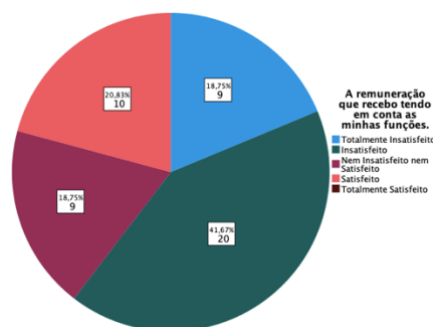
Fonte: Elaboração própria em Excel com dados SPSS

4.2 Satisfação E Avaliação Do Desempenho

4.2.1 Análise De Dados

Gráfico 25: A Remuneração Que Recebo Tendo Em Conta As Minhas Funções.

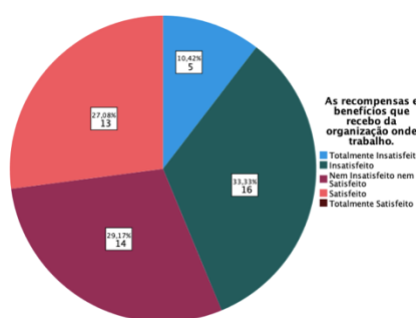
A afirmação “A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções.” 10 (20,83%) satisfeito, 9 (18,75%) nem insatisfeito nem satisfeito, 20 (41,67%) insatisfeito, 9 (18,75%) totalmente insatisfeito.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 26: As Recompensas E Benefícios Que Recebo Da Organização Onde Trabalho.

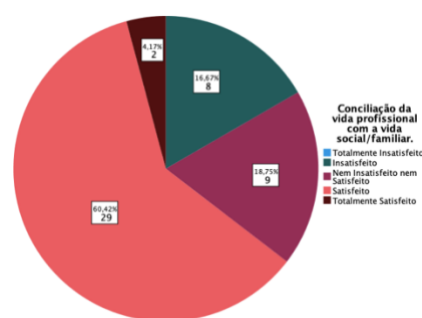
“As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho.” 27,08% dos respondentes estão satisfeitos, 29,17% nem insatisfeito nem satisfeito, 33,33% insatisfeitos, 10,42% estão totalmente insatisfeitos.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 27: Conciliação Da Vida Profissional Com A Vida Social/Familiar.

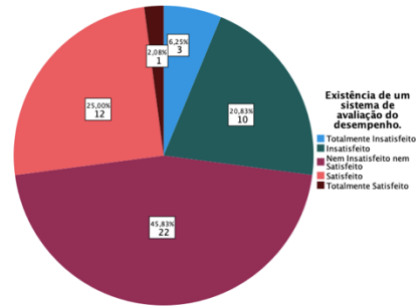
Na afirmação “Conciliação da via profissional com a vida social/familiar.”, a maioria dos respondentes estão satisfeitos (60,42%), 4,17% estão satisfeitos, 18,35% nem insatisfeito nem satisfeito e 16,67% estão insatisfeitos. Nenhum respondente está totalmente insatisfeito.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 28: Existência De Um Sistema De Avaliação Do Desempenho

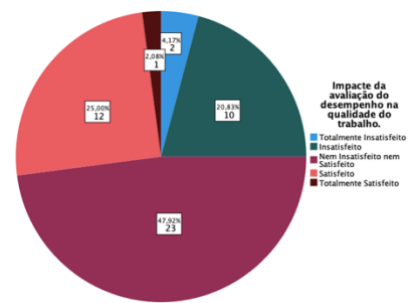
“Existência de um sistema de avaliação do desempenho.” 1 (2,08%) Totalmente satisfeito, 12 (25,00%) Satisfeito, 22 (45,83%) Nem insatisfeito nem satisfeito, 10 (20,83%) Insatisfeito, 3 (6,25%) Totalmente insatisfeito.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 29: Impacte Da Avaliação Do Desempenho Na Qualidade Do Trabalho.

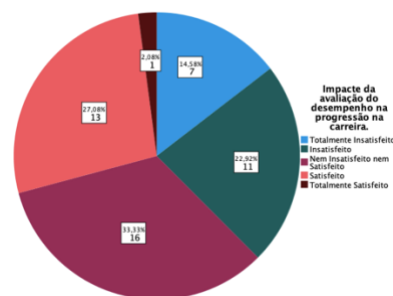
Na afirmação “Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho.”, 47,92% não concordam nem discordam desta afirmação, 25% estão satisfeito com o impacto da avaliação do desempenho, 20,83% não estão satisfeitos, 2,08% está totalmente satisfeito e 4,17% estão totalmente insatisfeito.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 30: Impacte Da Avaliação Do Desempenho Na Progressão Na Carreira.

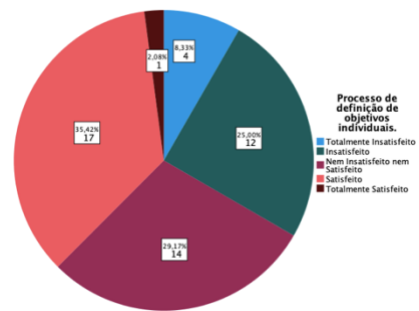
“Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira.” 1 (2,08%) Totalmente satisfeito, 13 (27,08%) Satisfeito, 16 (33,33%) Nem insatisfeito nem satisfeito, 11 (22,92%) Insatisfeito, 7 (14,58%) Totalmente insatisfeito.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 31: Processo De Definição De Objetivos Individuais.

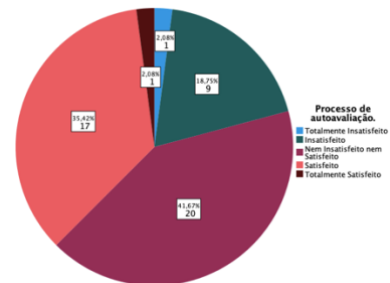
Na afirmação “Processo de definição de objetivos individuais.”, 2,08% dos respondentes está totalmente satisfeito, 35,42% estão satisfeitos, 29,17% não tem opinião, 25,00% estão insatisfeitos e 8,33% dos respondentes estão totalmente insatisfeitos.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 32: Processo De Definição De Objetivos Individuais.

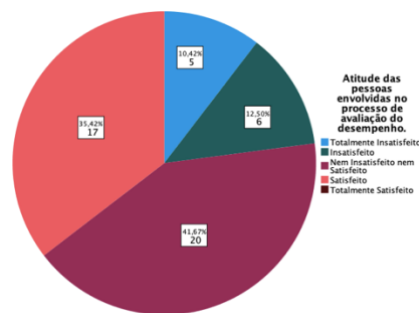
No que concede à afirmação sobre os “Processo de autoavaliação.”, os respondentes acabam por não concordar nem discordar (41,67%), 33,42% estão satisfeitos com o processo de autoavaliação, 18,75% estão insatisfeitos, 2,08% totalmente insatisfeitos e 2,8% totalmente satisfeitos.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 33: Atitude Das Pessoas Envolvidas No Processo De Avaliação Do Desempenho.

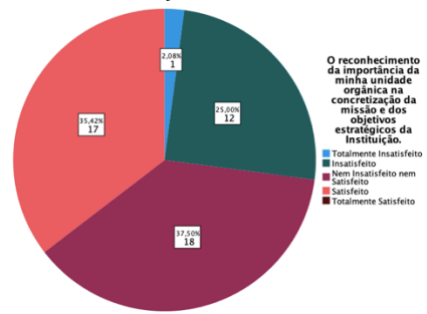
Na afirmação “Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho.” 17 inqueridos estão satisfeitos, 20 nem insatisfeitos nem satisfeitos, 6 estão insatisfeitos, e 5 respondentes estão totalmente insatisfeitos.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 34: Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho.

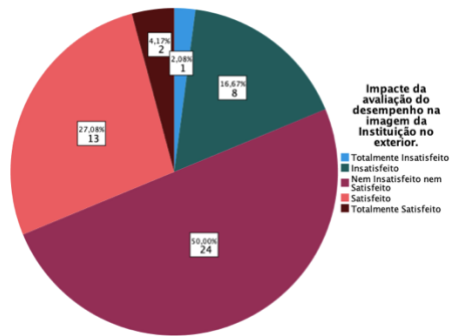
“O reconhecimento da importância da minha unidade orgânica na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Instituição.”: 17 (35,42%) Satisfeito, 18 (37,50%) Nem insatisfeito nem satisfeito, 12 (25,00%) Insatisfeito, 1 (2,08%) Totalmente insatisfeito.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 35: Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho

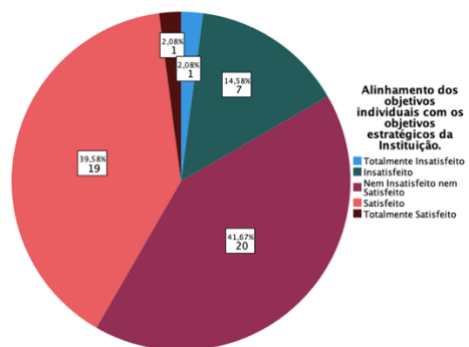
Na afirmação “Impacte da avaliação do desempenho na imagem da Instituição no exterior.” 4,17% dos respondentes está totalmente satisfeito, 27,08% dos respondentes estão satisfeitos, 50,00% dos respondentes nem insatisfeito nem satisfeito, 16,67% dos respondentes insatisfeitos, 2,08% dos respondentes estão totalmente insatisfeitos.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Gráfico 36: Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição.

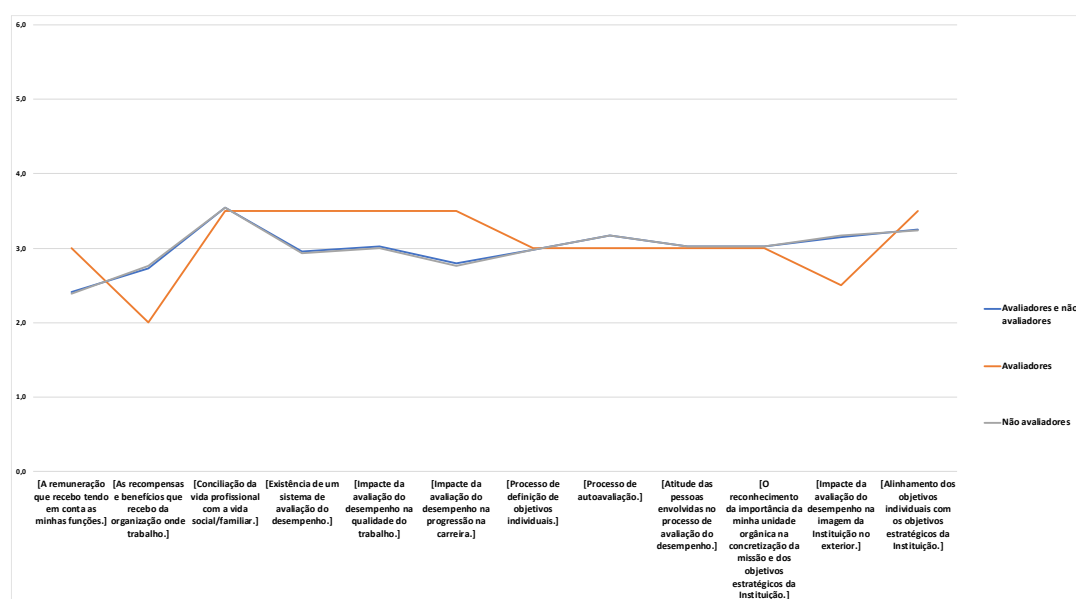
“Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição.”: 1 (2,08%) Totalmente satisfeito, 19 (39,58%) Satisfeito, 29 (41,67%) Nem insatisfeito nem satisfeito, 7 (14,58%) Insatisfeito, 1 (2,08%) Totalmente insatisfeito.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Com o gráfico n.º 37 é possível analisar as respostas de não avaliadores e dos avaliadores para o segundo grupo de perguntas. Na afirmação “A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções” verifica-se que os avaliadores tendem a estar mais satisfeitos do que os não avaliadores. Também na afirmação “As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho” verifica-se que as intenções se alteram, ou seja, os avaliadores não se encontram tão satisfeitos com os não avaliadores. As afirmações “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”, observa-se uma tendência onde os avaliadores estão significativamente mais satisfeitos do que os seus colegas não avaliadores. Nas afirmações “Processo de definição de objetivos individuais”, “Processo de autoavaliação”, “Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho” e “O reconhecimento da importância da minha unidade orgânica na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Instituição” observa-se que a tendência desta vez é a de tanto os avaliadores como os não avaliadores estão de acordo. Na afirmação o “Impacte da avaliação do desempenho na imagem da instituição no exterior” verifica-se uma clara insatisfação dos avaliadores já os não avaliadores encontram-se ligeiramente satisfeitos. Na última afirmação deste grupo “Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da instituição” observa-se que tanto os avaliadores com os não avaliadores estão satisfeitos, de realçar que os avaliadores estão ligeiramente mais do que os seus colegas não avaliadores.

Gráfico 37: Análise De Perfil. Avaliadores E Não Avaliadores Segundo Grupo De Perguntas.



Fonte: Elaboração própria, SPSS

Recorrendo à tabela nº20 é possível analisar as respostas dos participantes no estudo no que concerne às recompensas profissionais. Para a afirmação “A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções”, a média de respostas obtida foi de 2,42, o desvio padrão é de 1,028 a variância de 1,057. A mediana e a moda de 2, mínimo de 1 e o máximo de 4, não existe nenhum respondente a concordar totalmente com a afirmação. Em conclusão, os respondentes não se encontram satisfeitos com a remuneração que recebem para as funções que desempenham. Na afirmação “As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho”, a média das respostas é de 2,73, o desvio padrão de 0,984 a variância de 0,968. A mediana de 3, a moda é 2, e o mínimo 1 o máximo 4. Os respondentes encontram-se ligeiramente insatisfeitos com as recompensas e benefícios que recebem da organização. Sobre o “Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira”, a média das respostas dos respondentes é de 2,79, o desvio padrão de 1,071 e a variância de 1,147. A mediana e moda 3, o mínimo de 1 e o máximo de 5. Verificamos que os respondentes se encontram insatisfeitos com o impacte que a avaliação tem na progressão da sua carreira.

Tabela 20: Recompensas Profissionais

| | N | | Recompensas profissionais | | | | | | |
|--|--------|--------|---------------------------|---------|------|-------------|-----------|--------|--------|
| | Válido | Omisso | Média | Mediana | Modo | Erro Desvio | Variância | Mínimo | Máximo |
| A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções. | 48 | 0 | 2,42 | 2,00 | 2 | 1,028 | 1,057 | 1 | 4 |
| As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho. | 48 | 0 | 2,73 | 3,00 | 2 | ,984 | ,968 | 1 | 4 |
| Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira. | 48 | 0 | 2,79 | 3,00 | 3 | 1,071 | 1,147 | 1 | 5 |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

A tabela n.º 21 permite a análise das respostas dos inquiridos em relação a afirmação “Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar”, verifica-se que a média de respostas dos inquiridos é de aproximadamente 4 (3,52), o desvio padrão é de 0,825 e a variância de 0,680. A mediana e moda de 4, com um mínimo de 2 o máximo de 5. Conclui-se então que a concordância não é expressiva, não sendo possível retirar conclusões.

Tabela 21: Vida pessoal e profissional

| | N | | Média | Mediana | Modo | Erro Desvio | Variância | Mínimo | Máximo |
|--|--------|--------|-------|---------|------|-------------|-----------|--------|--------|
| | Válido | Omisso | | | | | | | |
| Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar. | 48 | 0 | 3,52 | 4,00 | 4 | ,825 | ,680 | 2 | 5 |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Através da tabela n.º 22 é possível observar as respostas dos inquiridos em relação ao processo de avaliação e a unidade orgânica. A afirmação “Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho”, a média das respostas dos inquiridos foram de 3,02, a mediana e moda de 3, o desvio padrão foi de 0,956 a variância de 0,914, o mínimo de 1 e o máximo de 4. Não existe uma concordância significativa nas respostas dos inquiridos, mas observa-se que numa escala de 1 a 5 o máximo foi de 4. Sobre “O reconhecimento da importância da minha unidade orgânica na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Instituição”, a média é de 3,06, a mediana e moda de 3, o desvio padrão de 0,836, a variância de 0,698, o mínimo de 1 e o máximo de 4.

Tabela 22: Processo De Avaliação E A Unidade Orgânica

| | N | | Média | Mediana | Modo | Erro Desvio | Variância | Mínimo | Máximo |
|---|--------|--------|-------|---------|------|-------------|-----------|--------|--------|
| | Válido | Omisso | | | | | | | |
| Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho. | 48 | 0 | 3,02 | 3,00 | 3 | ,956 | ,914 | 1 | 4 |
| O reconhecimento da importância da minha unidade orgânica na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Instituição. | 48 | 0 | 3,06 | 3,00 | 3 | ,836 | ,698 | 1 | 4 |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Com a tabela n.º 23 é possível analisar as respostas dos inquiridos ao sistema de avaliação do desempenho. A afirmação “Impacte da avaliação do desempenho na imagem da Instituição no exterior”, a média de respostas foi de 3,15, a mediana e moda de 3, o desvio padrão de 0,825 a variância de 0,680, o mínimo de 1 e o máximo de 5. Conclui-se que não existe uma concordância nas respostas dos inquiridos. Na afirmação “Existência de um sistema de avaliação de desempenho” a média de respostas dos inquiridos foi de aproximadamente 3 (2,96), a mediana e moda também 3, o desvio padrão foi de 0,898 a variância de 0,807, o mínimo de 1 e o máximo de 5. Após análise das respostas podemos verificar que estão

tendencialmente insatisfeitos com a existência de um sistema de avaliação. A terceira afirmação deste grupo “Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho” a média, mediana e moda de respostas foi 3, o desvio padrão foi de 0,851 a variância foi de 0,723, o mínimo de 1 e o máximo de 5. Não existe concordância nas respostas dos inquiridos. Sobre o “Processo de definição de objetivos individuais” verifica-se que a média de respostas foi de aproximadamente 3 (2,98) a mediana de 3 a moda de 4, o desvio padrão de 1,021 a variância de 1,042 o mínimo de 1 e o máximo de 5. Os inquiridos estão tendencialmente insatisfeitos com o processo de definição de objetivos individuais. As respostas dos inquiridos a “Processo de autoavaliação” a média de respostas foi de 3,17 a mediana e moda de 3, o desvio padrão de 0,834 a variância de 0,695, o mínimo de 1 e o máximo de 5. No “Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição” a média de respostas foram de 3,25 a mediana e a moda de 3, o desvio padrão foi de 0,812 a variância de 0,660, o mínimo de 1 e o máximo de 5.

Tabela 23: Sistema De Avaliação Do Desempenho

| | Sistema de avaliação do desempenho | | | | | | | | | |
|---|------------------------------------|--------|-------|---------|------|-------------|-----------|--------|--------|--|
| | N | | Média | Mediana | Modo | Erro Desvio | Variância | Mínimo | Máximo | |
| | Válido | Omisso | | | | | | | | |
| Impacte da avaliação do desempenho na imagem da Instituição no exterior. | 48 | 0 | 3,15 | 3,00 | 3 | ,825 | ,680 | 1 | 5 | |
| Existência de um sistema de avaliação do desempenho. | 48 | 0 | 2,96 | 3,00 | 3 | ,898 | ,807 | 1 | 5 | |
| Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho. | 48 | 0 | 3,00 | 3,00 | 3 | ,851 | ,723 | 1 | 5 | |
| Processo de definição de objetivos individuais. | 48 | 0 | 2,98 | 3,00 | 4 | 1,021 | 1,042 | 1 | 5 | |
| Processo de autoavaliação. | 48 | 0 | 3,17 | 3,00 | 3 | ,834 | ,695 | 1 | 5 | |
| Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição. | 48 | 0 | 3,25 | 3,00 | 3 | ,812 | ,660 | 1 | 5 | |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Analisando as diferenças entre as respostas de chefes para não chefes com a variável “A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções” (tabela n.º 24). Na possibilidade de resposta “totalmente Insatisfeito” apenas 9 inquiridos que não ocupam lugar de chefia escolheram esta hipótese. Na resposta “insatisfeito” 20 inquiridos no total escolheram esta opção, mas 19 não ocupam lugar de chefia e apenas 1 ocupa lugar de chefia. A resposta “Nem Insatisfeito nem Satisfeito” 9 inquiridos que não ocupam lugar de chefia selecionaram esta opção. Na resposta “Satisfeito” verifica-se que 10 inquiridos no total selecionaram esta opção, sendo que 9 não ocupam lugar de chefia e 1 ocupa lugar de chefia.

Através da tabela n.º 25 com um nível de significância de 5%, interpretamos H0: ocupa lugar de chefia e a remuneração que recebem dadas as suas funções são independentes e H1 ocupa lugar de chefia e a remuneração que recebem dadas as suas funções não são independentes, é possível verificar que as variáveis são independentes, com um P-value de 0,644 o que é superior a 0,050 sendo assim não rejeitamos a hipótese nula, aceitando-a.

Tabela 24: Tabela Cruzada Com A Variável Ocupa Lugar De Chefia E Com A Variável A Remuneração Que Recebo Tendo Em Conta As Minhas Funções.

Tabulação cruzada Ocupa lugar de chefia * A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções.

| Contagem | | A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções. | | | | Total |
|-----------------------|-----|--|--------------|---------------------------------|------------|-------|
| | | Totalmente Insatisfeito | Insatisfeito | Nem Insatisfeito nem Satisfeito | Satisfeito | |
| Ocupa lugar de chefia | Sim | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| | Não | 9 | 19 | 9 | 9 | 46 |
| Total | | 9 | 20 | 9 | 10 | 48 |

Fonte: *Elaboração própria, SPSS*

Tabela 25: Teste Qui-Quadrado (Variáveis: “Ocupa Lugar De Chefia” E A “Remuneração Que Recebo Tendo Em Conta As Minhas Funções”

| Testes qui-quadrado | | | |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|
| | Valor | df | Significância Assintótica (Bilateral) |
| Qui-quadrado de Pearson | 1,670 ^a | 3 | ,644 |
| Razão de verossimilhança | 2,185 | 3 | ,535 |
| Associação Linear por Linear | ,672 | 1 | ,412 |
| N de Casos Válidos | 48 | | |

a. 4 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,38.

Fonte: *Elaboração própria, SPSS*

A tabela n.º 26 analisa as diferentes respostas do variável género com a afirmação Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar. Na resposta “insatisfeito” verifica-se que selecionaram está resposta 8 inquiridos, mas 7 desses oito são do género feminino. “nem Insatisfeito nem satisfeito” 5 que selecionaram está resposta são do género masculino e 4 são do género feminino. Na resposta “satisfeito” foi onde se obteve mais concentração de repostas 29 inquiridos no total, 10 do género masculino e 19 do género feminino. Na opção de “totalmente satisfeito” apenas dois inquiridos do género feminino escolheram está opção.

Na tabela n.º 27 com um nível de significância de 5%, interpretamos que H0:o género e a variável conciliação da vida profissional com a vida social/familiar são independentes e

H1: o género e a variável conciliação da vida profissional com a vida social/familiar não são independentes. Com um p-value de 0,205 o que é superior a 0,050 como tal não rejeitamos a hipótese nula, mas sim aceitando-a.

Tabela 26: Tabela Cruzada Com A Variável Género E Variável Conciliação Da Vida Profissional Com A Vida Social/Familiar.

Tabulação cruzada Género * Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar.

Contagem

| | | Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar. | | | | Total |
|--------|-----------|--|---------------------------------|------------|-----------------------|-------|
| | | Insatisfeito | Nem Insatisfeito nem Satisfeito | Satisfeito | Totalmente Satisfeito | |
| Género | Masculino | 1 | 5 | 10 | 0 | 16 |
| | Feminino | 7 | 4 | 19 | 2 | 32 |
| Total | | 8 | 9 | 29 | 2 | 48 |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Tabela 27: Teste Qui-Quadrado (Variáveis: “Género” E A “Conciliação Da Vida Profissional Com A Vida Social/Familiar”

Testes qui-quadrado

| | Valor | df | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson | 4,580 ^a | 3 | ,205 |
| Razão de verossimilhança | 5,349 | 3 | ,148 |
| Associação Linear por Linear | ,061 | 1 | ,805 |
| N de Casos Válidos | 48 | | |

a. 4 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é ,67.

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Com a tabela n.º 28 é possível analisar as respostas dos inquiridos à afirmação "Processo de definição de objetivos individuais" com a variável de habilitações académicas. Na resposta "totalmente insatisfeito" houve 2 respostas de inquiridos com o ensino secundário e mais 2 inquiridos com o grau académico Licenciatura. Na resposta "insatisfeito" 7 inquiridos com o ensino secundário escolheram essa hipótese, mas também 3 com licenciatura e 2 com Mestrado. Na hipótese de resposta "nem insatisfeito nem satisfeito", 1 inquirido com o 2º ciclo escolheu esta opção, 2 com o 3º ciclo, 6 inquiridos com o ensino secundário, 1 inquirido com bacharelato e também 4 inquiridos com licenciatura. Na hipótese de escolha "satisfeito" existiram no total 17 respostas que se dividem da seguinte forma: 1

inquirido com 3º ciclo, 9 com o ensino secundário, 7 com licenciatura. Na opção “totalmente satisfeito” apenas 1 inquirido com o ensino secundário escolheu a hipótese.

Através da tabela n.º 29 com um nível de significância de 5% interpretando H0: habilitações académicas e a variável processo de definição de objetivos individuais são independentes e H1: habilitações académicas e a variável processo de definição de objetivos individuais não independentes. Com um p-value de 0,749 o que é superior a 0,050, ou seja, não se rejeita a hipótese nula mas sim aceita-se.

Tabela 28: Tabela Cruzada Com A Variável Habilitações Literárias Com A Variável Processo De Definição De Objetivos Individuais.

Tabulação cruzada Habilitações Literárias * Processo de definição de objetivos individuais.

Contagem

| | | Processo de definição de objetivos individuais. | | | | Totalmente Satisfeito | Total |
|-------------------------|------------------------------------|---|--------------|---------------------------------|------------|-----------------------|-----------|
| | | Totalmente Insatisfeito | Insatisfeito | Nem Insatisfeito nem Satisfeito | Satisfeito | | |
| Habilitações Literárias | 2º Ciclo do Ensino Básico (6º Ano) | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | 3º Ciclo do Ensino Básico (9º Ano) | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | Ensino Secundário (12º Ano) | 2 | 7 | 6 | 9 | 1 | 25 |
| | Bacharelato | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Licenciatura | 2 | 3 | 4 | 7 | 0 | 16 |
| | Mestrado | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Total | | 4 | 12 | 14 | 17 | 1 | 48 |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Tabela 29: Teste Qui-Quadrado (Variáveis: “Habilitações Literárias” E “Processo De Definição De Objetivos Individuais)

Testes qui-quadrado

| | Valor | df | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|---------------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson | 15,461 ^a | 20 | ,749 |
| Razão de verossimilhança | 15,962 | 20 | ,719 |
| Associação Linear por Linear | ,576 | 1 | ,448 |
| N de Casos Válidos | 48 | | |

a. 26 células (86,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,02.

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Para analisar as perguntas do segundo grupo, realizou-se a tabela n.º 30, onde é possível observar que maioria não está correlacionado com as variáveis “Categoria profissional”, “Idade”, “Ano em que iniciou funções” verificando-se assim a inexistência de dependência. Contudo, em algumas situações existe correção, nomeadamente: “A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções”, “Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira”, “Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho” são as únicas que têm correlação com a variável “Idade”, ou seja,

são dependentes. Para a variável “Ano em que iniciou funções” as únicas que têm correlação são, “As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho”, “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”, “Impacte da avaliação do desempenho na imagem da instituição no exterior”, “Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição” são as que têm correlação o que significa que são dependentes.

Tabela 30: Correlação Satisfação No Trabalho E Avaliação De Desempenho E As Variáveis Categoria Profissional, Idade E Ano Em Que Iniciou As Funções.

| | Categoria profissional | | | Idade | | | Ano em que iniciou funções | | |
|---|------------------------|-------|----|--------|-------|----|----------------------------|-------|----|
| | Cof. | Sig. | N | Cof. | Sig. | N | Cof. | Sig. | N |
| A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções. | 0,032 | 0,827 | 48 | -0,309 | 0,033 | 48 | 0,276 | 0,057 | 48 |
| As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho. | -0,088 | 0,552 | 48 | -0,28 | 0,054 | 48 | 0,348 | 0,015 | 48 |
| Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar. | 0,115 | 0,438 | 48 | 0,151 | 0,306 | 48 | 0,068 | 0,646 | 48 |
| Existência de um sistema de avaliação do desempenho. | -0,171 | 0,247 | 48 | -0,277 | 0,057 | 48 | 0,385 | 0,007 | 48 |
| Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho. | -0,153 | 0,3 | 48 | -0,205 | 0,161 | 48 | 0,309 | 0,032 | 48 |
| Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira. | -0,218 | 0,136 | 48 | -0,313 | 0,031 | 48 | 0,45 | 0,001 | 48 |
| Processo de definição de objetivos individuais. | -0,158 | 0,283 | 48 | -0,171 | 0,245 | 48 | 0,303 | 0,036 | 48 |
| Processo de autoavaliação. | -0,092 | 0,534 | 48 | -0,18 | 0,22 | 48 | 0,297 | 0,041 | 48 |
| Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho. | 0,063 | 0,672 | 48 | -0,349 | 0,015 | 48 | 0,182 | 0,215 | 48 |
| O reconhecimento da importância da minha unidade orgânica na concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Instituição. | -0,183 | 0,213 | 48 | -0,203 | 0,167 | 48 | 0,282 | 0,052 | 48 |
| Impacte da avaliação do desempenho na imagem da Instituição no exterior. | -0,262 | 0,073 | 48 | -0,175 | 0,234 | 48 | 0,299 | 0,039 | 48 |
| Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição. | -0,076 | 0,609 | 48 | -0,117 | 0,43 | 48 | 0,294 | 0,043 | 48 |

Fonte: Elaboração própria, SPSS

4.3 Discussão Dos Resultados

O presente trabalho foi elaborado para investigar os objetivos estabelecidos pelo SIDAP 3 e como influenciam os trabalhadores, concretamente os trabalhadores da Câmara Municipal de Ponte de Sor. Analisando também com variáveis sociodemográficas (idade, nacionalidade, género, escolaridade, ano de início de funções, carreira/categoria atual, lugar

de chefia). No preenchimento do instrumento de recolha de dados, questionários, os inquiridos classificaram de 1 a 5 a sua posição relativamente as afirmações apresentadas.

O que deu início a esta dissertação foi a procura de respostas à questão de partida “Como os objetivos individuais podem influenciar a perceção sobre a motivação para o trabalho na Administração Pública?”. Com a delimitação de 3 objetivos: analisar o papel do SIADAP 3 na administração pública; descrever a influência que os objetivos individuais têm na motivação dos trabalhadores; analisar os principais fatores de motivação dos trabalhadores de forma a perceber se será motivação intrínseca ou extrínseca.

A amostra é composta por 48 trabalhadores da Câmara Municipal de Ponte de Sor. 16 inquiridos do género masculino e 32 do género feminino. A idade média dos trabalhadores que participaram no inquérito é de 44 anos. Desses trabalhadores 46 estão a usufruir de contratos de trabalho por tempo indeterminado e apenas 2 estão abrangidos por contrato de trabalho a termo certo. Já o ano de início de funções na Câmara Municipal de Ponte de Sor a média situa-se no ano de 2009. O trabalhador com mais antiguidade que respondeu ao questionário iniciou funções no ano de 1984 e o trabalhador que entrou em funções mais recentemente foi no ano de 2021. A habilitação literária mais representativa foi o ensino secundário com 25 inquiridos, a licenciatura foi a segunda mais representativa com 16 dos inquiridos. A carreira que mais se demonstrou presente foi a de Assistente Operacional com um total de 21 inquiridos, a segunda mais representativa foi a de Técnico Superior com 13 inquiridos com essa função. Dos avaliadores que participaram, 1 deles avalia uma equipa de 1 a 10 trabalhadores, e o outro avaliador avalia uma equipa de 41 a 100 avaliadores.

No primeiro objetivo específico: analisar o papel do SIADAP 3 na administração pública, onde as respostas obtidas forma as seguintes:

- 35,42% discorda que o seu nível de motivação aumentou desde a implementação do SIADAP na instituição;
- 56,25% concorda que o SIADAP desmotiva as dinâmicas de trabalho em equipa;
- 33,34% sente-se desmotivado pela pressão do cumprimento dos prazos de cada objetivo;

Conclui-se que os respondentes acreditam que o SIADAP tanto desmotiva as dinâmicas de trabalho em equipa como também que a sua motivação não aumentou desde a implementação do SIADAP, ou seja, o SIADAP tem um papel negativo nas equipas consequentemente nos funcionários enquanto individuais. Estes dados vão ao encontro de Villa (2009), uma vez que o mesmo afirma que este tipo de sistemas de avaliação, como o caso do SIADAP, vai contra o espírito de equipa, levando assim ao fracasso da avaliação de desempenho individual. Em contrapartida Marques (2019) estabeleceu que um dos grandes propósitos do SIADAP é a promoção da motivação profissional, que neste estudo, comprovou-se o reverso.

O segundo objetivo específico que foi traçado foi o de descrever a influência que os objetivos individuais têm na motivação dos trabalhadores;

- 37,50% está satisfeito com a definição de objetivos individuais;
- 41,61% está satisfeito com o alinhamento dos objetivos individuais com os estratégicos da Instituição;

Verifica-se então que os 37,50% dos inquiridos estão satisfeitos com a definição dos seus objetivos individuais, sendo que 29,17% dos mesmo não concorda nem discorda com a definição dos seus objetivos individuais. Para Marques (2012), os objetivos o SIADAP 3 deve contribuir para que as necessidades dos trabalhadores sejam satisfeitas, e estejam em consonância com as necessidades da organização, contribuindo para o bem comum da Administração Pública. No que concerne à satisfação dos objetivos individuais com os estratégicos da Câmara Municipal de Ponte de Sor, os trabalhadores estão satisfeitos.

O terceiro e último objetivo específico foi o de analisar os principais fatores de motivação dos trabalhadores de forma a perceber se será motivação intrínseca ou extrínseca.

- 87,00% concorda que o trabalho que desempenham tem direta influência com os seus níveis de motivação;
- 68,75% concordam que gostam do tipo de tarefas que lhes estão atribuídas;
- 89,58% referem que gostam de dar o seu melhor pela instituição, mesmo se não lhes forem solicitados
- 37,50% discorda que o SIADAP seja fator de motivação;

- 89,58% concorda que se tivesse mais recompensas profissionais sentir-se-ia mais motivado;
- 45,84% concorda que recursos físicos são fatores de motivação;
- 93,75% afirma que produz mais e com mais qualidade o quanto mais motivado estiver;

A conclusão retirada para o terceiro objetivo específico é que os principais fatores de motivação dos respondentes é de origem extrínseca, os inquiridos sentem que produzem mais e com maior qualidade quanto mais motivados estiverem, assim como quanto mais recompensas profissionais obtiverem mais motivados se irão sentir. Sendo que para Amabile (1993) os indivíduos são motivados extrinsecamente quando se envolvem no trabalho a fim de atingirem algum objetivo que está para além do trabalho em si. Por isso é importante existir a possibilidade da opinião dos trabalhadores sobre o sistema de avaliação no sentido de criar um sistema eficaz a longo prazo com confiança e transparência (Dipboye e Pontbriand, 1981),

Foi também efetuada uma análise de perfil, concretamente a satisfação e motivação, como tal foi utilizada à análise de frequências a dimensão dos grupos totais, chefias e não chefias. Como tal foi possível analisar e comparar as respostas obtidas pelos trabalhadores que não são avaliadores e que são avaliadores:

- No primeiro grupo foi possível analisar que os dirigentes se sentem mais motivados no seu local de trabalho, como também não verificam que o SIADAP desmotive as dinâmicas de equipa e não concordam que o SIADAP é desnecessário, em contrapartida, as respostas dos não avaliadores são o oposto.
- Já no segundo grupo de afirmações os avaliadores estão mais satisfeitos com a remuneração que auferem do que os seus colegas não avaliadores, mas a tendência inverte-se quando o assunto é as recompensas, isto é, os não avaliadores estão mais satisfeitos com as recompensas que obtêm contrariamente aos avaliadores que não estão satisfeitos com recompensas que obtêm. Na progressão de carreira é onde se observa a maior diferença, uma vez que os avaliadores estão mais satisfeitos com a influência que o

SIADAP tem para o progresso na carreira comparativamente aos não avaliadores.

Uma das afirmações que maior número de respostas obteve: “Se tivesse mais recompensas profissionais sentir-se-ia mais motivado”, verifica-se então que a motivação mais presente nos participantes neste estudo é a motivação extrínseca, seja ela salários mais elevados ou recompensas e benefícios de outro tipo.

Analisando as variáveis sócio – demográficas em estudo, foram retiradas as seguintes conclusões:

Relativamente à análise das variáveis em estudo com “a motivação no trabalho e avaliação do desempenho”, foi possível encontrar diferenças significativas, mas apenas em alguns itens nomeadamente:

- Na variável “Categoria Profissional”, é possível verificar que os itens “A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas”, “Gosto de dar o meu melhor pela instituição, mesmo sem me ser solicitado” varia significativamente em função da própria categoria profissional.
- Na variável “Idade” as únicas que tem correlação são “Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações” e “O SIADAP é desnecessário”.
- Para a variável “Ano em que iniciou as funções” as que estão correlacionadas são “Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho”, “A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas”, “O meu nível de motivação aumentou desde que foi implementado o sistema de avaliação SIADAP na Instituição”, “O sistema de avaliação do desempenho aumentou significativamente o grau de formalismo (burocracia) na organização”, “O meu papel na Organização ficou muito mais claro desde a implementação do sistema de avaliação do desempenho”, “Sinto que existe sentido de justiça e equilíbrio na atribuição das classificações”.

Relativamente à análise das variáveis em estudo com “a satisfação e avaliação do desempenho”, foi possível encontrar diferenças significativas, nomeadamente:

- Na variável idade, os únicos itens que tem correlação são: “A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções”, “Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira”, “Atitude das pessoas envolvidas no processo de avaliação do desempenho”.
- Para a variável “Ano em que iniciou funções” as únicas que têm correlação são, “As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho”, “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”, “Impacte da avaliação do desempenho na imagem da instituição no exterior”, “Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da Instituição” .

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

É possível concluir que o balanço final desta dissertação é positivo, uma vez que foi possível atingir os objetivos iniciais da mesma dando assim resposta à questão de partida.

A Avaliação do Desempenho tem, na atualidade, um papel fulcral na Administração Pública, onde se torna um instrumento imprescindível, importante e indispensável e cada vez mais utilizado pelas organizações (Obisi, 2011). É também uma das práticas da Gestão de Recursos Humanos mais discutidas. A motivação, por sua vez, deve ser analisada e observada em qualquer prática de gestão para conseguir evitar o impacto que terão os comportamentos individuais, sendo a mesma uma característica crítica em qualquer organização (Lawler, 1993).

A análise dos resultados da investigação, permite concluir que para os trabalhadores da Câmara Municipal de Ponte de Sor, o SIADAP influencia pela negativa a motivação e satisfação dos trabalhadores. A implementação do SIADAP veio assim desmotivar os trabalhadores.

No que concerne à motivação é possível concluir que os trabalhadores estão mais motivados extrinsecamente, uma vez que sentem que produzem mais e com maior qualidade quanto mais motivados estiverem. Assim sendo, quanto mais recompensas profissionais obtiverem mais motivados se irão sentir.

Com este estudo verificou-se também que o tema do SIADAP é um tema de carácter sensível para alguns trabalhadores, prova disso é o elevado número de respostas sem concordância o que levou a que os valores das percentagens de respostas de valor positivo ou negativo sejam menores. Era importante criar mecanismos que promovam a transparência e confiança de forma que os trabalhadores não sintam receio ou se impossibilitem de falar sobre a temática.

5.2 Limitações Do Estudo

Ao longo do presente estudo foram encontradas algumas limitações o que por sua vez pode ter influenciado os resultados obtidos, particularmente na amostra e no instrumento de recolha de dados.

Quando a Câmara Municipal de Ponte de Sor aceitou a recolha de dados, informou que da sua parte não iriam surgir limitações, alertando que os trabalhadores da instituição não têm por costume responder a este tipo de questionários e que seria expectável a pouca adesão. E acontece, dado o número de trabalhados a quem o questionário foi disponibilizado e as questões ao mesmo, é possível verificar o alerta dado pela entidade. A fraca adesão condicionou sobretudo a investigação no que concerne a avaliadores (chefia) e não avaliadores.

A escala do questionário (escala de Likert), foi outra limitação encontrada, uma vez que é difícil trabalhar com itens neutros (“nem concordo nem discordo” e “Nem insatisfeito nem satisfeito”) porque as respostas dadas acabam por não dar informação concreta, o que acaba por condicionar as conclusões.

A principal limitação foi a conciliação da vida profissional com a vida pessoal e a conciliação com este trabalho. Esta limitação foi arduamente ultrapassada com muita dedicação e motivação.

5.3 Estudos Futuros

Dadas as limitações deste estudo, era importante em futuros estudos uma aplicação do instrumento de recolha de dados com uma amostragem maior e com uma escala diferente abolindo o “nem concordo nem discordo” ou “nem insatisfeito nem satisfeito”. A aplicação de entrevista seria uma mais-valia.

BIBLIOGRAFIA

Aquino, C. (1980). *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas.

ASSIS, Luis O. M. (2012). *Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practices*. Kogan Page Limited: London and Philadelphia.

Ballantine, J., Brignell, S., & Modell, S. (1998). Performance measurement and management in public health services: a comparison of UK and Swedish practice. *Management Accounting Research*, 9(1), 71-94.

Bergamini, C. W. (1997). *Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos*. *Motivação e Liderança*. (2ª ed.) São Paulo: Atlas.

Bergamini, C. W. (2003). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *GV Executivo*, 1(2), 63-67.

Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa: Etigrafe, Lda.

Bilhim, J., & Neves, B. (2005). *New ethical challenges in a changing Public Administration*. In conference of the American Society for Public Administration and the European Group for Public Administration, 'Ethics and Integrity of Governance: The First Transatlantic Dialogue', Leuven, Belgium.

Bohlander, G., Snell, S. e Sherma, A. (2003). *Avaliação e aprimoramento do desempenho*. In Bohlander et al. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thomson.

Brignall, S. and Modell, S. (2000). An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the 'New Public Sector'. *Management Accounting Research* 11(3): 281-306.

Brown, M. Hyatt, D. Benson, J. (2010), *Consequences of the performance appraisal experience*. *Personnel Review*, 39(1), pp. 375-396

Camara, P. B. (2012), *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*, Editora RH, Lisboa

Cameron, J.; Pierce, W. D. (2006). *Rewards and intrinsic motivation: resolving the controversy*. Westport, CT: Bergin & Garvey.

Caetano, A (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A. e Vala, J. (2002). *Gestão de recursos humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Carter, N. Rudolf, K. e Patricia D. (1993). *How Organisations measure success: The use of performance indicators in government*. London: Routledge.

Cavalcanti, V. L. (2005). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro. FGV.

Chiavenato, I. (1985). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. São Paulo: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiaventao, I. (1994) *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books, (3ª ed.), 167-181.

Chiaventao, I. (2004). *Avaliação do Desempenho Humano*. In *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª ed.) 220-250. Campus.

Cho, Y, J. Perry, J, L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.

Choi, H. J., & Johnson, S. D. (2005). The effect of context-based video instruction on learning and motivation in online courses. *The American Journal of Distance Education*, 19(4), 215-227.

Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of applied psychology*, 74(1), 130.

Cunningham, J. B. MacGregor, J. N. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader – Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on performance Appraisal. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 265-273.

Decharms, R. (1984) *Motivation enhancement in educational settings*. New York: Academic Press.

Decreto-Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. Diário da República, 1.ª série – N.º 250 – 28 de Dezembro de 2007. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro. Diário da República n.º 252/2012, 1º Suplemento, Série I de 2012-12-31. Lisboa.

Devoe, E., & lyengar, S. (2003). Manager's theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 47-61.

DGAEP. (2017). Direção-Geral da Administração e do Emprego Público Retirado: <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>

Dias, G. (2012). *A motivação dos enfermeiros em tempo de crise* Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia de Serviços de Saúde, Universidade do Porto.

Dipboye, R. L., & de Pontbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 248-251. <https://doi.org/10.1037/0021->

Dolan, S. (1996). *Human Resource Management in an International Context*. Document de recherche, 96-03.

Drucker, P. F. (1981). *Prática da administração de empresas*. Cengage Learning Editores.

Erez, M.; Kleinbeck, U.; Thierry, H. (2001). *Work Motivation In The Context Of A Globalizing Economy*. London: Lawrence Erlbaum.

Fasting, C., Schalley, C. A., Weber, M., Seitz, O., Hecht, S., Kokschi, B., & Haag, R. (2012). *Multivalency as a chemical organization and action principle*. *Angewandte Chemie International Edition*, 51(42), 10472-10498.

Flamholtz, E. (1996). Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.

Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Frey, B. S., Jegen, R. (2011) Motivation crowding theory, *Journal of Economic Surveys*, 15(5). 589-611.

Ghalayini, A.M., Noble, J.S., Crowe, T.J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*. 48(3), Amsterdam.

Goudas, M. Dermitzaki, I. & Bagiatis, K. (2000). Predictors of students intrinsic motivation in school physical education. *Journal of Psychology of Education* 15(3), 271-280.

Grant, A. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-413.

Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.

Herzberg, F. Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2^a ed.). John Wiley.

Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: into the age of paradox?. *Journal of public administration research and theory*, 14(3), 267-282.

Islam, R. Rasad, M. (2006). Employee Performance Evaluation by the AHP: A Case Study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3), 163-176.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, 36(1), 1-35.

Johnsen, A. (2005). What does 25 years of Experience tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management?. *Public Money & Management* 25(1): 9-17.

Julnes, P. L. (2006). Performance measurement: an effective tool for government accountability? The Debate goes on, *Evaluation*, 12(2), 219-235.

Katula, M. & Perry, J.L. (2003), *Comparative performance pay*, in B. Guy Peters, & J. Pierre (eds.), *Handbook of Public Administration*, London, Sage Publications, 53-61.

Katzell, R. A.; Thompson, D. E. (1990). Work Motivation: Theory and Practice. *American Psychologist*, 45(2), 144-153.

Khan, U. (2013). Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation. *Journal of Business and Management*, 8(4), 66-83.

Ko, E, Y, L. (2001), *Performance appraisal in higher education: the impact of new managerialismo in the motivation of academic staff*. (Tese de Doutorado em Educação. Bristol: School of Education). Faculty of Social Sciences of Universatu of Bristol.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.

Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology*, 30(1), 255-268.

Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1994). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. USA: Addison-Wesley Series on Managing Human Resources.

Latham, P. Yukl, A. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of management journal*, 18(4), 824-845.

Latham, G. P., Wexley, K. N., & Pursell, E. D. (1975). Training Managers to Minimize Rating Errors in the Observation of Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 550- 555.

Lawler, E. E. (1997) *Motivação nas organizações de trabalho*. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. (2º ed.) São Paulo: Atlas.

Lévy-Leboyer, (1994). *A Crise das Motivações*. São Paulo. Atlas.

Linhares, S. (2015). *Marketing interno e a sua influência na motivação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.

Lira, M., & da Silva, V. P. G. (2015). Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: A aplicação da Escala WPI no contexto do setor público português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171-195.

Lobos, J. (1975). Teorias sobre a motivação no trabalho. *Revista de Administração de empresas*, 15(1), 17-25.

Locke, A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(1), 157-189.

Lynch, R.L. & Cross, K.F. (1988-1989). The SMART way to define and sustain success. *National Productivity Review*, 9(1), 23-23.

Lynch, R.L. & Cross, K.F. (1995). *Measure up: yardsticks for continuous improvement*. Cambridge: Blackwell business.

Magalhães, R. F. M. (2014). *Avaliação de desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional* Doctoral dissertation, Universidade do Minho.

Parreira, M. (2012). *O Impacte do Sistema de Avaliação do Desempenho na Motivação e na Satisfação dos Trabalhadores do Instituto de Segurança Social, IP*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Évora.

- Marques, J. (1992). *Recursos Humanos - Técnicas de Gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- Marques, P. (2012). *Gestão de Conflitos e SIADAP uma Análise Axiomática*. Universidade de Aveiro.
- Marzinek, Adriano. (2004). *A motivação de adolescentes nas aulas de Educação Física*. Universidade Católica de Brasília - Curso de Educação Física, Brasília.
- Marzinek, Adriano. *A motivação de adolescentes nas aulas de Educação Física*. Universidade Católica de Brasília), Brasília, 2004. Disponível: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/EDUCACAO_FISICA/dissertacao/Adriano_Marzinek.pdf.
- Más, J. L. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological review*, 50(4), 370.
- McGregor, D. (1960). *Theory X and theory Y*. *Organization theory*.
- Michel, M. (2005). As Teorias X E Y E Suas Pontencialidades De Aplicação A Sistemas Administrativos De Recursos Humanos Em Organizações Nos Dias Atuais. *Revista Eletrônica De Administração* – Issn 1676-6822 Periodicidade Semestral.
- Moura, P. V. (2012) – *A avaliação do desempenho na administração pública*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nakamura, C.C. (2005). *Motivação no Trabalho*. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 2(1), 20-25.
- Neely, A. 2007. *Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice*. (2ª Ed.), 143-149., Cambridge University Press, Cambridge.

Obisi, C. (2011). Employee performance appraisal and its implication for individual and organizational growth. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 92.

Peres, A. L. X., & Marcinkowski, B. B. (2012). A motivação dos alunos do ensino médio: realização das aulas de educação física. *Cinergis*, 13(4), 26-33.

Peters, R. S. (2015). *The concept of motivation*. Routledge.

Queiroz, S. H. (2002). *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional*. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Centro Tecnológico. Florianópolis: UFSC.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

RENNÓ, Rodrigo. (2013). *Administração Geral para Concursos*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 130-144.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. Stephen P. Robbins. Prentice Hall, São Paulo.

Roberts, E. G., & Reed, T. (1996). Performance appraisal participation, goal setting and feedback: The influence of supervisory style. *Review of Public Personnel Administration*, 16(4), 29-60.

Roberts, G. E. (1998). Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal, *Public Personnel Management*. 301-320.

Rocha, J (1997)., *Gestão de Recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Roque, S. M. B. (2005). *Sistema de avaliação do desempenho em enfermagem: eficiência e eficácia*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.

Serrano, O. (2010). *A avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.

Silva, Â. (2014). *Avaliação de desempenho. Estudo exploratório nos setores da banca e vitivinicultura*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário da Maia.

Stefanini, C. J. (2007). *Área Temática: Recursos Humanos – Motivando Sem Dinheiro*. São Paulo: Faculdade das Américas.

Taber, K. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education* <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>.

Todorov, J. C., & Moreira, M. B. (2005). O conceito de motivação na psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 7(1), 119-132.

Toledo, F. D. (1992). *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. Atlas.

Villa, J. A. (2009). El timo de la evaluación del desempeño. *diário económico Expansión (edição digital: <http://www.expansion.com/funcion—publica/>)*, 8.

Yasin, M. M, Gomes, C. F. (2010). Performance management in service operational settings: a selective literature examination, *Benchmarking: An International Journal*, 17(2), pp. 214-231.

APÊNDICE

Questionário - A Influência dos Objetivos na Motivação dos Trabalhadores da Administração Pública: Um estudo de caso

Sou aluno do Mestrado de Gestão com especialização em Recursos Humanos na Universidade de Évora e, no âmbito do trabalho final de mestrado, estou a realizar uma investigação sobre "A Influência dos Objetivos na Motivação dos Trabalhadores da Administração Pública". Para mim este problema surge com o intuito de perceber qual o impacto e os efeitos que os objetivos têm na motivação de cada trabalhador.

Peço-lhe que responda a cada uma das questões que se seguem, assinalando a sua resposta. De salientar que a sua colaboração neste questionário é de alta importância e de carácter fundamental, para a conclusão do meu trabalho e consequentemente do Mestrado, pelo que agradeço imenso a sua participação.

Garanto o total anonimato do inquirido e da informação prestada e asseguro também que os dados fornecidos para este questionário se destinam única e exclusivamente à elaboração da referida investigação científica.

Para mais alguma questão, dúvida ou crítica estou ao dispor: jbonito1@gmail.com
Obrigado pela sua colaboração!

1. As frases seguintes são direcionadas para aferir a motivação no trabalho e o impacto da avaliação do desempenho na motivação. (Assinale a sua resposta utilizando a seguinte escala: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3-Nem concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente)

| | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|---|------------------------|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sinto que os meus colegas estão motivados no local de trabalho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A minha motivação deriva diretamente do relacionamento com os meus colegas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Se tivesse mais recompensas profissionais, | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

sentir-me-ia mais
motivado(a).

Os recursos físicos
do meu local de
trabalho são fonte
de
motivação.

Gosto de dar o meu
melhor pela
instituição,
mesmo sem me
ser solicitado.

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.

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

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.

Sinto que existe
sentido de justiça e
equilíbrio na
atribuição das
classificações.

Se estiver mais
motivado produzo
mais e com maior
qualidade.

O SIADAP é algo
necessário para a
Administração
Local.

O SIADAP ajuda-
me na minha
motivação
pessoal.

Sem o SIADAP a
Administração
Local não seria
tão eficaz quanto é.

O SIADAP coloca-
me pressão
excessiva.

Sem o SIADAP
seria igual ou mais
produtivo.

O SIADAP é
desnecessário.

2. Satisfação no Trabalho e Avaliação de Desempenho

| | Totalmente insatisfeito | Insatisfeito | Nem insatisfeito nem Satisfeito | Satisfeito | Totalmente Satisfeito |
|--|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| A remuneração que recebo tendo em conta as minhas funções. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As recompensas e benefícios que recebo da organização onde trabalho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conciliação da vida profissional com a vida social/familiar. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existência de um sistema de avaliação do desempenho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Impacte da avaliação do desempenho na qualidade do trabalho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Impacte da avaliação do desempenho na progressão na carreira. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Processo de definição de objetivos individuais. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Processo de | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

autoavaliação.

Atitude das
pessoas
envolvidas no
processo 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.

Dados para a Caracterização

3. Qual a sua Idade?

4. Qual o seu Género?

- Feminino
- Masculino
- Outro

5. Qual a sua Nacionalidade?

- Portuguesa
- Outra: _____

6. Qual o seu nível de escolaridade?

- Sem escolaridade
- Inferior ao 1º Ciclo do Ensino Básico
- 1º Ciclo do Ensino Básico (4º Ano)
- 2º Ciclo do Ensino Básico (6º Ano)
- 3º Ciclo do Ensino Básico (9º Ano)
- Ensino Secundário (12º Ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

7. Ano em que iniciou as funções no Câmara Municipal de Ponte de Sor?

8. Tipo de Contrato de Trabalho?

- Termo Certo
- Por Tempo Indeterminado/Outro
-

9. Categoria/Carreira Atual?

- Assistente Operacional
- Encarregado Operacional
- Encarregado Geral Operacional
- Assistente Técnico
- Coordenador Técnico
- Técnico de Informática
- Técnico Superior
- Cargo de Direção Intermédia 4º Grau
- Cargo de Direção Intermédia 3º Grau
- Chefe de Divisão
- Diretor de Departamento
- Outra: _____

10. Ocupa uma posição de chefia?

- Sim
- Não

11. Se sim, é avaliador de quantos trabalhadores?

- 1 a 10
- 11 a 40
- 41 a 100
- Mais de 101