

COIMBRA BUSINESS SCHOOL

 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

**COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL**
 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

Andreia Pereira Martins

O SIADAP (Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Coimbra, julho de 2024



Andreia Pereira Martins

O SIADAP (Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, realizado sob a orientação do Professor Doutor Miguel Maria Carvalho Lira e co-orientação da Professora Doutora Clara Margarida Pisco Viseu.

Coimbra, julho de 2024

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

PENSAMENTO

A persistência é o caminho do êxito.

Charles Chaplin

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação ocupou um espaço temporal muito grande na minha vida, e nada poderia ter sido concretizado sem a presença de determinadas pessoas, as quais foram indispensáveis para que eu pudesse realizar e concluir esta etapa académica.

Quero agradecer à minha família pelos valores que me transmitiram, por todo o apoio, carinho e amizade. Em especial aos meus pais, Lúcia e António, que são um exemplo de luta diária. Agradeço por me terem mostrado sempre que na vida tudo se consegue com esforço e dedicação. Pelas palavras de incentivo nos momentos mais difíceis e pelo sacrifício feito ao longo de tantos anos, sem o qual nada disto teria sido possível, sem eles eu não teria a oportunidade de lutar pelos meus sonhos e objetivos. Bem hajam.

Ao meu irmão, Luís, por todos os conselhos, pela felicidade que lhe vejo nos olhos quando me vê atingir os meus objetivos e sonhos e por fazer questão de estar sempre presente em todos os passos que dou.

À minha avó Carminda, pelo orgulho que lhe vejo sentir.

Às minhas estrelinhas, que me guiam sempre.

Ao meu namorado, Diogo, pelo amor, partilha, companheirismo, apoio incondicional, enorme compreensão, paciência inesgotável, generosidade, por todo o esforço que fez e por acreditar sempre que iria conseguir. Obrigada de coração.

Aos meus sogros, Ana Paula e Álvaro, e às minhas cunhadas Sara e Carina, por toda a ajuda e por todos os conselhos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Miguel Lira, um agradecimento especial por ter aceite este desafio. Pela orientação prestada, por toda a ajuda, por todos os conselhos e pela disponibilidade em esclarecer todas as minhas dúvidas e em apoiar na progressão desta dissertação. Muito obrigada.

À minha coorientadora, Professora Doutora Clara Viseu, um agradecimento especial por ter aceite este desafio. Pela sua generosidade, apoio e disponibilidade para me ajudar no tratamento dos dados do questionário. Muito obrigada.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

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

Aos participantes no estudo pelo tempo disponibilizado e pelos contributos concedidos que foram imprescindíveis para concluir esta investigação.

Aos amigos que Coimbra me deu, em especial a Cátia, a Ana, a Carina e a Cláudia. Obrigada por terem vivido este percurso comigo. Obrigada por serem, ainda hoje, uma constante na minha vida.

Aos meus colegas de trabalho, pela ajuda na divulgação do questionário e pela paciência em dias menos bons. Um agradecimento especial à Margarita pela ajuda em tudo, à Rita e à Rute pelos incentivos. Ao Luís, à Leonor, à Rosa e à Lara, por toda a ajuda que me deram no início desta caminhada.

A todos os que se cruzaram durante esta fase da minha e de toda e qualquer forma me ajudaram diretamente e indiretamente para a realização desta dissertação e na prossecução deste objetivo. Um bem-haja a todos!

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

RESUMO

A avaliação de desempenho assume grande importância para qualquer organização, seja pública ou privada. A avaliação de desempenho tem como propósito medir e comparar as avaliações de forma a melhorar o capital humano dentro das organizações, tornando-se um elemento imprescindível nos dias de hoje em que temos um mundo tão competitivo.

As organizações têm como objetivo alcançarem os melhores resultados possíveis, para isso torna-se necessário terem colaboradores motivados. Só com colaboradores motivados é possível que estes desenvolvam da melhor forma e com melhor qualidade as suas funções e atinjam os seus objetivos de forma eficaz e eficiente.

O presente estudo incide sobre a avaliação de desempenho e motivação no contexto específico de organizações públicas. O objetivo é analisar a motivação dos colaboradores que são avaliados pelo SIADAP bem como a sua perceção da avaliação de desempenho.

O estudo, de natureza quantitativa, foi elaborado tendo por base a recolha de dados de colaboradores de uma instituição da zona centro do país, regidos pelo SIADAP. Foi efetuada uma análise de perceções com base num inquérito por questionário on-line, tendo sido usada para o efeito uma escala de *Likert*. A amostra deste estudo é composta por 138 funcionários, onde 23 foram excluídos por ainda não terem sido alvo de avaliação.

Os resultados deste estudo sugerem que existe uma relação direta entre a avaliação de desempenho e a motivação. O SIADAP não é visto como motivador e a avaliação de desempenho não é considerada como um processo justo.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; motivação; Administração Pública; SIADAP.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

ABSTRACT

Performance assessment is of great importance to any organization, whether public or private. The purpose of performance assessment is to measure and compare assessments in order to improve human capital within organizations, becoming an essential element in today's competitive world.

Organizations aim to achieve the best possible results, and to do so, they need motivated employees. Only with motivated employees can they perform their duties in the best way and with the best quality and achieve their goals effectively and efficiently.

This study focuses on performance assessment and motivation in the specific context of public organizations. The objective is to analyse the motivation of employees who are assessed by SIADAP, as well as their perception of performance assessment.

The study, of a quantitative nature, was prepared based on the collection of data from employees of an institution in the central region of the country, governed by SIADAP. An analysis of perceptions was carried out based on an online questionnaire survey, using a *Likert* scale. The sample for this study is made up of 138 employees, of which 23 were excluded because they had not yet been assessed.

The results of this study suggest that there is a direct relationship between performance assessment and motivation. SIADAP is not seen as motivating and performance assessment is not considered a fair process.

Keywords: Performance evaluation; motivation; Public administration; SIADAP.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	4
1.1 Evolução histórica da Avaliação de Desempenho	4
1.2 Conceito de avaliação de desempenho	7
1.3 Finalidade do processo de avaliação de desempenho	9
1.4 Benefícios do processo de avaliação de desempenho.....	11
1.5 Erros e Dificuldades no Processo de Avaliação de Desempenho.....	12
1.6 Métodos do Sistema de Avaliação de Desempenho	15
1.6.1 Avaliação pela chefia direta/pelo gestor.....	16
1.6.2 Autoavaliação	17
1.6.3 Avaliação pelos colegas.....	17
1.6.4 Avaliação pelos subordinados	17
1.6.5 Avaliação de 360 graus.....	18
1.6.6 Gestão por objetivos	18
1.6.7 Gestão por competências	21
1.7 Avaliação de Desempenho no Setor Público em Portugal	23
1.7.1 A Reforma da Administração Pública em Portugal: NGP	23
1.7.2 Avaliação de Desempenho em Portugal: SIADAP	24
1.7.3 Avaliação de Desempenho em Portugal na atualidade: 2021-2024	30
1.7.4 Problemáticas decorrentes da avaliação de desempenho no Setor Público em Portugal	35
2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	38

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

2.1	A Motivação	38
2.2	A evolução histórica da Motivação no trabalho	40
2.3	Teorias da Motivação.....	42
2.3.1	Teorias de Conteúdo.....	43
2.3.2	Teorias de Processo	49
3	RELAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	54
3.1	Avaliação de Desempenho clara, transparente, justa e confiável	55
3.2	Definição de objetivos claros.....	56
3.3	<i>Feedback</i>	59
3.4	(Des)valorização salarial.....	60
3.5	Síntese de estudos	61
4	JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	64
4.1	Justiça Distributiva	66
4.2	Justiça Processual ou Procedimental	67
4.3	Justiça Interacional	68
4.4	Síntese de estudos	69
5	METODOLOGIA.....	73
5.1	Objetivos e hipóteses de investigação	73
5.2	Método de recolha de dados	80
5.3	Estrutura e elaboração do inquérito por questionário	82
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	86
6.1	Caraterização da amostra	86
6.2	Análise e Discussão dos Resultados	90

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

6.2.1	Fiabilidade	90
6.2.2	Análise descritiva das variáveis.....	93
6.2.3	Análise das hipóteses de investigação	94
6.2.4	Discussão dos resultados	105
7	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	
	109	
7.1	Conclusões da Investigação.....	109
7.2	Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras Investigações.....	110
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
	ANEXOS.....	128
	ANEXO 1- Subsistemas de Avaliação de Desempenho	129
	ANEXO 2- Fases do processo avaliativo	131
	ANEXO 3- Efeitos da Avaliação.....	135
	ANEXO 4- Inquérito por Questionário Aplicado.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fatores que afetam o desempenho no cargo	9
Figura 2. Gestão por objetivos.....	19
Figura 3. Avaliação Final	28
Figura 4. Avaliação Final- níveis desempenho (vigente até ao ciclo avaliativo 2023/2024)	29
Figura 5. Avaliação Final- níveis desempenho (vigente após e no ciclo avaliativo 2023/2024)	29
Figura 6. Modelo de pontos anterior e atual.....	31
Figura 7. Pirâmide de Maslow.....	43
Figura 8. Fatores motivacionais e higiénicos	47
Figura 9. Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg	48
Figura 10. Valor do Alfa de Cronbach para a variável Fatores Motivacionais.....	92
Figura 11. Valor do <i>Alfa de Cronbach</i> para a variável Perceção da Avaliação de Desempenho	92

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Tabela síntese das teorias de conteúdo	42
Tabela 2. Tabela síntese das teorias de processo.....	43
Tabela 3. Síntese de estudos avaliação desempenho e motivação	62
Tabela 4. Síntese de estudos avaliação desempenho e justiça.....	70
Tabela 5. Composição das variáveis da investigação.....	83

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Tabela 5. Composição das variáveis da investigação (continuação).....	84
Tabela 6. Valores do Coeficiente Alfa de Cronbach.....	91
Tabela 7. Média e Desvio-Padrão.....	93
Tabela 8. Testes de Normalidade - variável MOT	94
Tabela 9. <i>Teste t-student</i> - variável MOT.....	94
Tabela 10. Análise descritiva - variável MOT e faixa etária.....	95
Tabela 11. Teste de homogeneidade de variâncias-Teste de Levene - variável MOT e faixa etária	95
Tabela 12. Testes de Normalidade -variável MOT	96
Tabela 13. Teste ANOVA - variável MOT	96
Tabela 14. Análise descritiva - variável MOT e tempo serviço	97
Tabela 15. Teste de homogeneidade de variâncias-Teste de Levene - variável MOT e tempo serviço.....	97
Tabela 16. Testes de Normalidade - variável MOT	97
Tabela 17. Análise de variância ANOVA - variável MOT	98
Tabela 18. Fatores Motivacionais.....	99
Tabela 18. Fatores Motivacionais (continuação).....	100
Tabela 19. Coeficiente de Correlação de Pearson - PAD e MOT	101
Tabela 20. Coeficiente de Correlação de Pearson - PAD e MOTG	101
Tabela 21. Coeficiente de Correlação de Pearson - MOT e PAD19	104
Tabela 22. Coeficiente de Correlação de Pearson - MOTG e PAD19	104

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Tabela 23. Resumo de Hipóteses Testadas.....	105
Tabela 24. Subsistemas do SIADAP	129
Tabela 24. Subsistemas do SIADAP (continuação)	130
Tabela 25. Fase: Planeamento	131
Tabela 26. Fase: Autoavaliação.....	131
Tabela 27. Fase: Avaliação.....	132
Tabela 28. Fase: Harmonização de Propostas de Avaliação	132
Tabela 29. Fase: Reunião de Avaliação.....	132
Tabela 30. Fase: Apreciação do processo de avaliação pela Comissão Paritária.....	133
Tabela 31. Fase: Homologação das Avaliações	133
Tabela 32. Fase: Reclamação	133
Tabela 32. Fase: Reclamação (continuação)	134
Tabela 33. Fase: outras impugnações	134
Tabela 34. Fase: Monitorização e revisão dos objetivos	134
Tabela 35. Efeitos da avaliação de desempenho de acordo com o SIADAP 3	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição dos inquiridos segundo o género	87
Gráfico 2. Distribuição dos inquiridos segundo a idade.....	88
Gráfico 3. Distribuição dos inquiridos segundo as habilitações literárias.....	89
Gráfico 4. Distribuição dos inquiridos segundo a categoria profissional.....	89

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Gráfico 5. Distribuição dos inquiridos segundo o tempo de serviço.....	90
Gráfico 6. A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa.....	102
Gráfico 7. O meu avaliador(a) é justo na atribuição da minha avaliação.....	103
Gráfico 8. A avaliação de desempenho é um processo justo.....	103

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AD - Avaliação de Desempenho

AP - Administração Pública

DRH - Departamento de Recursos Humanos

EUA - Estados Unidos da América

FESAP - Federação de Sindicatos da Administração Pública

GPO - Gestão por objetivos

IBM - International Business Machines Corporation

NGP - Nova Gestão Pública

OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

OE - Orçamento de Estado

PSM - Public Service Motivation

QUAR - Quadro de avaliação e responsabilização

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

SINTAP - Sindicato dos Trabalhadores da Administração Pública

SPSS - Statistical Package for the Social Science

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, a Administração Pública portuguesa tem sido alvo de diversas reformas. Destas destaca-se a implementação do modelo da Nova Gestão Pública (NGP) e as consequentes mudanças impulsionadas por este modelo.

A NGP procurou implementar medidas e aplicar princípios e modelos de gestão do setor privado no setor público (Stoleroff & Vicente, 2014). Este modelo vem implementar a ideia de que as práticas levadas a efeito pelas organizações privadas são as mais adequadas para alcançar níveis de elevados de excelência (Silvestre, 2010).

Assim sendo, e uma vez que no mundo atual em que vivemos existe uma grande concorrência entre as entidades, o fator humano torna-se um elemento necessário e é claramente um fator que permite a diferenciação competitiva tornando-se assim decisivo para o sucesso organizacional (Almeida, 2013).

Para a existência desta diferenciação competitiva, além de no centro da organização estar a componente humana, torna-se necessário que as entidades saibam estimular um conjunto de indicadores de desempenho sendo eles, a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores (Almeida, 2013).

O setor público deveria seguir as práticas e os exemplos do setor privado (Hood, 1991), como forma de melhorar a sua produtividade, ter uma boa capacidade de resposta aos cidadãos e oferecer-lhes um serviço de qualidade visto que os funcionários públicos têm como missão servir o interesse coletivo dos cidadãos¹.

Do modelo referido anteriormente, NGP, resultou uma das mais inovadoras, mas também mais controversas, reformas introduzidas na Administração Pública Portuguesa, que foi a implementação de um novo modelo de avaliação do desempenho dos funcionários públicos, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) (Reis, 2015).

¹ De acordo com Resolução do Conselho de Ministros nº 18/93, de 17 de Março (Carta Deontológica do Serviço Público, nº3).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Este modelo tinha como pretensão fomentar a implementação de objetivos, metas, indicadores de produtividade, expresso de forma quantitativa, idêntico ao que era desenvolvido no setor privado (Braga, 2019).

Um sistema de avaliação de desempenho serve principalmente para medir o desempenho do colaborador. No caso do SIADAP, existe também a preocupação² com a motivação dos colaboradores. A motivação profissional dos colaboradores passa por estes se sentirem realizados dentro da organização e desenvolverem as suas funções (Almeida, 2013).

Em linha com isto, para medir o desempenho existem sistemas de avaliação de desempenho, pelo que para a existência um bom desempenho laboral torna-se necessário que os colaboradores se sintam motivados, eis aqui que surge o objetivo deste estudo, analisar a motivação dos colaboradores que trabalham no setor público, bem como a sua perceção da avaliação de desempenho.

O presente estudo encontra-se subdividido em 7 capítulos.

Primeiramente será abordado no capítulo 1 um breve enquadramento teórico da AD, onde se irá dar ênfase à AD no setor público.

No capítulo seguinte, capítulo 2, irá ser dado relevo à motivação, sendo efetuado um breve enquadramento teórico, nomeadamente no que diz respeito às diferentes teorias existentes que explicam a motivação.

No capítulo 3, irá ser feita uma abordagem da relação existente entre a motivação e a AD, para isso foram referidos alguns estudos que contribuíram com especial relevo para o tema.

O capítulo 4, assenta na abordagem da justiça organizacional com a AD.

² De acordo com a Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro (Artigo nº 1, 2).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

O estudo empírico efetuado no presente trabalho é abordado no capítulo 5, onde são delineadas as hipóteses, a metodologia utilizada, entre outros aspetos relevantes. E por fim será efetuada a análise e discussão dos resultados, no capítulo 6.

Por fim, no capítulo e último, serão apresentadas as conclusões a que se chegou, bem como as limitações e sugestões para investigação futura.

1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é considerada uma prática de Gestão de Recursos Humanos, devendo constituir uma preocupação por parte das organizações.

O desempenho a nível individual consiste numa sequência de comportamentos realizados por uma pessoa no exercício das suas funções em determinado contexto para alcançar os resultados pretendidos pela organização que terão efeitos sobre a sua rendibilidade, sustentabilidade e sobre a sua carreira profissional. Em linha com o desempenho individual vem o desempenho organizacional uma vez que o individual contribuirá para o organizacional (Amaral, et al., 2018, p. 147). Zakaria, et al. (2011), refere que existem vários métodos importantes para aumentar o desempenho das organizações, em que os mesmos estão virados para estabelecer metas organizacionais, monitorar o progresso em direção às metas e fazer ajustes para atingir esses objetivos de forma mais eficaz e eficiente.

Neste capítulo será desenvolvida uma fundamentação teórica onde será abordada da evolução histórica da avaliação de desempenho, bem como o seu respetivo conceito.

Será ainda abordada a finalidade do processo de AD, os benefícios, os erros e dificuldades encontrados no processo e os métodos que poderão ser utilizados para efetuar a avaliação de desempenho. Para além disso, será analisada a forma como é efetuada a avaliação de desempenho no caso específico português.

1.1 Evolução histórica da Avaliação de Desempenho

Em termos temporais, a alusão à AD não é recente, tendo as referências sobre a AD surgido “há mais de cem anos” (Grote, 2002, p. 2).

No ano de 1842, o governo americano aprovou a lei que determinava a criação e a aplicação de um relatório anual aos chefes de departamento do serviço público federal que avaliava o desempenho e a necessidade de substituição dos mesmos (Mattos, 2003, p. 13).

No ano de 1880, o exército americano também desenvolveu um sistema mais funcional de AD, que passou a ser adotado por outras organizações (Mattos, 2003, p. 13). E ainda

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

em 1918, a General Motors³, dispunha de um sistema de avaliação para avaliar os seus executivos.

Antes da Segunda Guerra Mundial, muito poucas organizações conduziam quaisquer avaliações de desempenho formais (Grote, 2002), pelo que os Sistemas formais de AD, como são conhecidos, hoje, começaram a ser difundidos a partir da Segunda Guerra Mundial (Mattos, 2003). Rompeu-se com uma lógica meramente quantitativa, herdada do taylorismo⁴, para passarem a ser encarados numa lógica qualitativa. Em linha com isto, emerge uma abordagem comportamental decorrente da Teoria das Relações Humanas que surge da crítica à Teoria da Administração Científica, em há que uma visão mais ampla sobre o que motiva as pessoas a agir ou a ter determinados comportamentos defendendo que as organizações devem privilegiar dinâmica de grupo e interpessoal dos trabalhadores e a satisfação das necessidades individuais (Chiavenato, 2006).

O conceito de AD evoluiu e o pensamento estratégico das organizações também sob influência de Peter Drucker⁵, em 1954, que vem introduzir a metodologia da gestão por objetivos (GPO) assente na definição de metas, tornando-se um processo da responsabilidade partilhada entre o colaborador e o seu superior (Grote, 2002), pressupondo ainda a participação dos colaboradores na definição dos objetivos. Sendo um processo participado, gestores e colaboradores das organizações definem em conjunto os objetivos, definem as áreas de atuação bem como os resultados a alcançar. Tendo os colaboradores conhecimento do que é esperado do seu trabalho e das metas que devem atingir.

³ A General Motors é uma multinacional dos Estados Unidos da América, fundada em 1908.

⁴ Frederick W. Taylor desenvolveu a Teoria da Administração Científica cujo objetivo era obter a máxima produtividade. São propostos incentivos salariais e prémios de produção em que se conciliavam os interesses da empresa em obter um custo de produção cada vez mais reduzido e, conseqüentemente, maior produtividade e maior rendimento. Segundo Chiavenato (2006: 61) esta teoria é considerada incompleta por vários fatores nomeadamente por “ignorar a vida social dos colaboradores da organização uma vez que os indivíduos são tomados como isolados”.

⁵ Peter Drucker inicia esta metodologia nos Estados Unidos da América, na sua obra *The Practice of Management*.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Os quatro pilares fundamentais definidos por Peter Drucker são o planeamento, a participação, a motivação e o autocontrolo.

O planeamento comporta a existência de objetivos que têm de ser estabelecidos pelas organizações a atingir num determinado período de tempo.

A participação pressupõe que todos os colaboradores e superiores participem em conjunto no processo de determinação dos objetivos do colaborador.

A motivação denota que o empenho dos colaboradores leva à concretização dos objetivos individuais que são parte dos objetivos da organização. Isto leva ao reconhecimento do mérito e conseqüente recompensa.

O autocontrolo, coloca o indivíduo como parte integrante do processo da sua própria avaliação, em conjunto com a avaliação efetuada pelo seu superior hierárquico.

A introdução desta metodologia prevê que a organização se foque na mensuração e no controlo dos resultados, procurando alinhar os desempenhos individuais com os objetivos organizacionais e procurando obter um *feedback*⁶ constante.

Nos anos 1990, começa a dar-se importância a outros aspetos que até então não eram relevantes, nomeadamente o contexto em que a avaliação ocorria. Esta nova abordagem destaca alguns pontos essenciais, nomeadamente a organização enquanto processo social dos trabalhadores (relações interpessoais no grupo de trabalho), o momento específico da avaliação (reuniões e sessões de informação do processo) e a perceção da avaliação (o rigor e a precisão dos pareceres dos avaliadores).

A AD foi evoluindo a par com a evolução dos tempos, adquirindo novas perceções. Atualmente, as empresas procuram motivar e desenvolver os seus colaboradores como meio de superar as empresas concorrentes e se distinguirem destas. Para que isso aconteça, as empresas não se devem restringir apenas a recrutar, manter e formar os seus funcionários, mas devem conseguir tirar o melhor proveito dos mesmos através da

⁶ O *feedback* são as informações sobre os comportamentos anteriores de um funcionário no que diz respeito aos padrões estabelecidos (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2012).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

estimulação do seu potencial, isto porque os funcionários de hoje são cada vez mais informados, exigentes e qualificados.

Para que isto aconteça, surge a necessidade de desenvolvimento e uso de ferramentas de gestão, como a AD.

Importa agora definir conceito de AD.

1.2 Conceito de avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho é um tema constante e usual na vida particular das pessoas. O mesmo acontece nas organizações, uma vez que existe sempre a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos sejam eles o financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas, marketing, etc. Existe a necessidade ainda de avaliar como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente, o lucro, e principalmente, como está o desempenho das pessoas. Afinal de contas, são as pessoas que dão vida e dinâmica às organizações, constituindo fator fulcral para o sucesso das mesmas.

Atualmente, nas organizações o desempenho das pessoas necessita de ser excelente para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mundo globalizado de hoje (Chiavenato, 2014). As empresas deveriam ver com maior preocupação o desempenho dos seus colaboradores para atingir melhores resultados, e para isso torna-se fundamental que o desempenho seja avaliado.

Para tal, ir-se-á verificar como o conceito de avaliação é definido pelos vários autores.

Na visão de Chiavenato (2014), a avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipa – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento.

A AD acaba por julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipa e, qual é a sua contribuição para a organização (Chiavenato, 2014; Dalmau & Benetti, 2009). Em linha com isto, Rabaglio (2004) refere que a AD humano nas empresas

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

constitui uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e do potencial humano de toda a organização.

Já Tanke (2004, citado por Dalmau & Benetti, 2009), explica a AD como um sistema de *feedback* que oferece informações relativas à concretização bem-sucedida do plano estratégico das empresas, sendo as avaliações de desempenho importantes para informarem o grau de progresso dos funcionários no desenvolvimento individual e o progresso destes no cumprimento das metas.

Segundo este pensamento, a avaliação do desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário e configura o grau em que este alcança os requisitos do seu trabalho (Milkovich & Boudreau, 1994, citado por Chiavenato, 2014).

Allyn & Bacon (1994, citado por Chiavenato, 2014), referem que a AD é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos da organização.

Nenhuma empresa pode escolher se deve ou não fazer a avaliação do desempenho dos seus funcionários. É inevitável que as pessoas contratadas sejam avaliadas por alguém em determinada ocasião, quanto ao seu desempenho.

Muitas são as definições aqui apresentadas, porém todas têm em comum o facto de a AD ser considerada um meio através do qual se podem encontrar problemas de supervisão e gestão, de integração das pessoas à organização e ao trabalho, de identificação de possíveis necessidades de formação, e consequentemente estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações (Chiavenato, 2014), funcionando como um processo contínuo utilizado para avaliar resultados individuais, de grupo e da organização. Através do qual o desempenho dos funcionários é identificado, medido e melhorado na organização, sendo ainda reconhecidas as suas conquistas, sendo-lhes fornecido *feedback* de forma regular e é oferecido desenvolvimento na carreira (Rasheed, Aslam, & Noor, 2011, p. 3736).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

É visto como um processo que deverá ser caracterizado como formal, sistemático e periódico em que o objetivo é o de fazer uma avaliação dos resultados que são alcançados por cada indivíduo tendo em conta os objetivos que foram anteriormente estabelecidos para este.

O desempenho das pessoas na organização varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam. Esta é uma variante importante pelos diversos fatores que podem influenciar o desempenho da pessoa, de acordo com a abordagem de Chiavenato (2014), os mesmos estão representados na Figura 1, como se pode verificar abaixo.

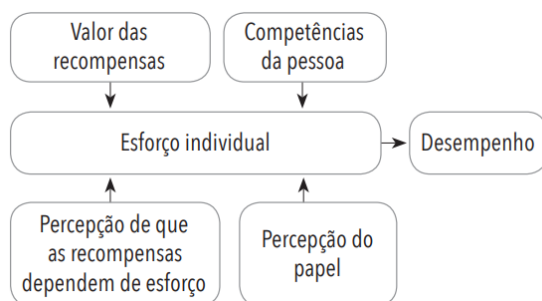


Figura 1. Fatores que afetam o desempenho no cargo

Fonte: Chiavenato (2014)

O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. É uma apreciação da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer determinado esforço. Por sua vez, o esforço individual depende das competências individuais da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. Assim, o desempenho é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente.

1.3 Finalidade do processo de avaliação de desempenho

A AD deverá, na visão de Milkovich & Boudreau (1994, citado por Chiavenato, 2014) responder a seis questões fundamentais, nomeadamente:

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

1. Porquê avaliar o desempenho?
2. Qual é o desempenho que deve ser avaliado?
3. Como avaliar o desempenho?
4. Quem deve fazer a avaliação do desempenho?
5. Quando avaliar o desempenho?
6. Como comunicar a avaliação do desempenho?

Relativamente à primeira questão, de acordo com Dalmau & Benetti (2009) e Pontes (2021) um programa formal de AD ao ser bem desenvolvido tem como principais objetivos:

- Tornar dinâmico o planeamento da empresa;
- Conseguir melhorias na empresa relativamente à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspetos económicos e financeiros;
- Melhorar competências das pessoas e da empresa;
- Desenvolver pessoas;
- Obter o compromisso das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo;
- Dar informações e orientação constante sobre o desempenho das pessoas, procurando melhorias, o denominado *feedback*;
- Tornar claro quais os resultados esperados das pessoas e quais os resultados que podem ser conseguidos se todos na empresa colaborarem;
- Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipas de trabalho;
- Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa;

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Ajudar no processo de identificação de necessidades de formação e desenvolvimento;
- Identificar talentos, ou seja, identificar nas pessoas as suas melhores habilidades.

Para que todos estes objetivos da AD sejam bem-sucedidos, torna-se necessário que as reuniões de avaliação não sejam um monólogo, mas sim um processo de negociação. Para Tanke (2004, citado por Dalmau & Benetti, 2009), o avaliador atua como orientador e transmite ao avaliado o quanto valoriza a contribuição dele na organização. Ambos devem entrar em acordo quanto às necessidades que auxiliam o avaliado a cumprir as metas mais importantes para ele.

1.4 Benefícios do processo de avaliação de desempenho

Torna-se necessária a existência de uma AD formal, de forma a que todo o processo seja conduzido de forma eficaz e justa.

Segundo Tanke (2004, citado por Dalmau & Benetti, 2009), o processo de avaliação formal, se conduzido de modo eficaz e justo, traz muitos benefícios para os gestores, entre os quais de destacam:

- Um sistema de comunicação aberto nos dois sentidos entre superior e subordinado;
- Estabelecimento de critérios mais objetivos para avaliar a performance no cargo ocupado;
- Criação de oportunidades de melhoria;
- Promover uma gestão participativa agrupando as sugestões dos colaboradores para melhorar as condições gerais de prestação de serviço (desempenho, método, clima organizacional, etc.);
- Oportunidade de identificar os problemas;
- Maior compromisso com a organização;
- Maior satisfação no trabalho;
- Uma ferramenta motivacional eficaz;
- Fonte de documentação em caso de processos disciplinares ou judiciais;

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Uma base para determinar promoções e aumentos salariais;
- Foco no aperfeiçoamento contínuo;
- Um meio para formar uma equipa de trabalho de alto desempenho;
- Maior produtividade.

A avaliação quando bem utilizada, permite que um gestor tome as suas decisões de forma segura e permite ainda que determine metas mais ambiciosas para os seus colaboradores. Uma vez que é o gestor quem acaba por ter conhecimento e noção das reais capacidades e qualidades de cada um dos seus colaboradores e da forma que estes mais podem contribuir para ir de encontro aos objetivos da empresa.

Importa destacar ainda que este processo ao ser devidamente formalizado traz mais vantagens do que se fosse feito de improviso/com pouco tempo. Podendo-se preparar antecipadamente todos os envolvidos no processo, visando a melhoria do sistema como um todo.

1.5 Erros e Dificuldades no Processo de Avaliação de Desempenho

Os sistemas de AD que vão surgindo ao longo dos anos, não são perfeitos pelo que contêm erros e enfrentam dificuldades em todas as fases. Os erros que vão surgindo estão interligados com o processo, com o sistema, e também com os avaliadores.

No que toca ao avaliador, o papel deste é visto como sendo dos mais complexos e rigorosos. Isto porque é fundamental que o avaliador faça uma avaliação justa e equilibrada dos colaboradores que avalia, e também é fundamental que a avaliação realizada seja feita através de elementos concretos e fiáveis. Em linha com este pensamento, qualquer sistema de avaliação, gestão e melhoria do desempenho deve originar classificações corretas, medindo o que é suposto medir e realizando-o com o menor erro possível (Cunha et al., 2015).

Se uma avaliação tiver erros, isto irá trazer consequências e problemas, principalmente para o trabalhador uma vez que deixará de confiar no sistema, terá uma menor perceção de justiça, haverá uma diminuição da identificação com a organização, haverá a

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

degradação das relações entre os superiores e os subordinados, irá ter menos motivação e consequentemente menores níveis de desempenho (Cunha et al., 2015).

Estas consequências podem pôr em causa todo o processo. Ainda no que toca aos avaliadores e de modo a evitar a ocorrência de erros na AD, as empresas devem desenvolver uma metodologia com recurso a vários avaliadores, disponibilizando formações para que estes se tornem mais conscientes dos erros que podem ocorrer, e a forma como poderão evitá-los (Cheng, Dainty, & Moore, 2007), proporcionar sessões de *feedback* onde o avaliador deve justificar ao avaliado a classificação atribuída bem como colocar questões e expor as razões da avaliação (Cunha et al., 2015).

Por outro lado, existe ainda o fator das relações interpessoais que poderá influenciar os resultados da avaliação. Há estudos que defendem que os objetivos interpessoais se encontram diretamente relacionados com os objetivos dos avaliadores para manter ou melhorar as relações interpessoais entre eles e os avaliados. Isto significa que os avaliadores inflacionam as avaliações dos avaliados com notas mais baixas para notas mais altas, com o intuito de manter um bom ambiente de trabalho, evitando assim conflitos. Estes autores acreditam que as avaliações altas levam a menos confrontos (Napier & Latham, 2006; Harris, 1994, citado por Latham & Russo, 2008; Villanova, Bernardin, Dahmus, & Sims, 1993, citado por Latham & Russo, 2008). Porém, a realidade é que a avaliação não irá refletir com precisão o desempenho do avaliado (Bol, Kramer, & Maas, 2016).

Para além dos fatores referidos anteriormente, existem muitos mais que podem tornar problemático o processo de implantação de um sistema de AD, principalmente os que fazem com que o sistema caia em descrédito, sendo encarado por avaliador e avaliados como mais uma etapa burocrática da organização.

De acordo com Cunha et al. (2015), os potenciais erros e enviesamentos que os avaliadores podem cometer são os seguintes:

- Efeito Halo - Tendo uma opinião fortemente positiva acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características do mesmo modo.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Efeito Horn - Tendo uma opinião fortemente negativa acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características de modo igualmente negativo.
- Tendência Central - O avaliador usa as pontuações intermédias em todas as matérias sob avaliação.
- Efeito de Severidade - O avaliador atribui sistematicamente pontuações baixas
- Efeito de Complacência/Leniência - O avaliador atribui sistematicamente pontuações altas.
- Erro de atribuição fundamental - O avaliador considera que a conduta do colaborador se deve a características pessoais e descarta os fatores da situação.
- Protótipo de “Colaborador Ideal - O avaliador avalia o colaborador em função do grau em que ele corresponde ao seu protótipo de “colaborador ideal” e não em função do desempenho no cargo específico ocupado por ele.
- Efeito similitude - O avaliador aprecia de forma mais positiva os colaboradores semelhantes a ele (em termos de atitudes, valores, meio social, formação académica, etc.) e de forma mais negativa os que são diferentes.
- Efeito das expectativas prévias - O avaliador julga o desempenho do colaborador em função das expectativas prévias. Assim, perante dois colaboradores com o mesmo desempenho real, avalia melhor aquele de quem tinha mais fracas expectativas iniciais.
- Desvio de responsabilidades - O avaliador, sentindo-se responsável pelo menos bom desempenho do colaborador, avalia-o ainda mais negativamente. Este pode ser um modo de, cognitivamente, tentar justificar o comportamento para com ele.
- Efeito de comparação ou contraste - O avaliador aprecia os colaboradores em função da comparação ou contraste com outros.
- Profecia Auto confirmatória - As fracas expectativas de desempenho que o avaliador projeta sobre o colaborador, desde o início do período de avaliação, podem traduzir-se no seu real menor desempenho. Em contrapartida, as boas expectativas projetadas sobre outros colaboradores podem traduzir-se em melhor desempenho.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Estereótipos - O avaliador é influenciado por estereótipos relacionados com o género, a idade, a raça, e as habilitações académicas dos colaboradores.
- Inveja/Receio de promover um potencial concorrente - O avaliador pressente que o colaborador é competente, empenhado e denota elevado potencial. Não o avalia tão positivamente quanto deveria por receio de “criar um concorrente para o lugar”.
- Efeitos emocionais - Quando procede à avaliação, o avaliador está sob o efeito de emoções (positivas ou negativas) intensas. Ou seja, estados emocionais diferentes geram avaliações diferentes.
- Efeito recenticidade - Os eventos e comportamentos mais recentes (sejam eles positivos ou negativos) exercem maior impacto sobre a avaliação.
- Fadiga/Rotina - O avaliador perante uma grande quantidade de avaliações simultâneas, pode ser menos rigoroso e distorcer as considerações sobre os colaboradores.
- Incompreensão dos fatores de avaliação - O avaliador não compreende o verdadeiro significado dos fatores de avaliação, porque não quer, ou até mesmo porque pode não ter formação para tal.

Todos estes erros e dificuldades referidos anteriormente podem comprometer toda a validade e fiabilidade de um sistema de avaliação. Porém, se durante o período de avaliação os erros forem minimizados, a AD pode constituir-se numa potencialidade. Para que exista essa potencialidade, torna-se crucial que o processo de AD seja o mais correto possível.

Se a AD for transparente e se os avaliados se revirem nas suas qualidades, acaba por motivá-los, acabando por se dedicarem mais ao trabalho e focalizando-se no alcance dos objetivos individuais, da equipa bem como nos objetivos organizacionais (Cunha et al., 2015).

1.6 Métodos do Sistema de Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho deve mostrar ao colaborador o que as pessoas pensam sobre o seu trabalho e sobre a sua contribuição para a organização, para o cliente e para

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

stakeholders. Cujo principal interessado na avaliação do desempenho é o próprio colaborador, e também a organização.

Na ótica de Chiavenato (2014), antigamente, as organizações criavam sistemas de avaliação centralizados num único órgão que monopolizava o assunto – o DRH. Atualmente isso está a mudar, daí surgirem os vários métodos com as várias pessoas envolvidas no processo de AD.

Existem assim algumas formas de aplicação do processo de AD, nomeadamente:

- Avaliação pela chefia direta/pelo gestor;
- Autoavaliação;
- Avaliação pelos colegas;
- Avaliação pelos subordinados;
- Avaliação de 360°;
- Gestão por objetivos;
- Gestão por competências.

Seguidamente, descrever-se-á cada um destes métodos.

1.6.1 Avaliação pela chefia direta/pelo gestor

A avaliação pela chefia direta/pelo gestor é o tipo de avaliação mais comum (Pontes, 2021), cabendo ao gestor esta responsabilidade de avaliação dos seus subordinados e a comunicação dos resultados. O gestor é o indivíduo que possui as melhores características para analisar o desempenho do avaliado. Nos casos em que os avaliados estejam distantes dos seus gestores/líderes (ex. trabalho à distância), há uma dificuldade acrescida na observação mais precisa do desempenho (Pontes, 2021).

Chiavenato (2014) indica que a avaliação para além de ser realizada chefia direta, deverá ser complementada pelo órgão de recursos humanos. O órgão de recursos humanos estabelece os meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer, isto porque o gestor não tem conhecimento especializado para delinear, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação de pessoas. Torna-se ainda necessário este complemento com o

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

órgão de recursos humanos para que a avaliação não esteja sujeita a erros de perceção, e não apresente assim níveis muito reduzidos de fidelidade e de validade.

1.6.2 Autoavaliação

O ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns referenciais como critérios (Chiavenato, 2014).

Chiavenato (2014) refere que há organizações em que isto acontece, as pessoas avaliam-se constantemente quanto à sua *performance*, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior.

As pessoas podem e devem avaliar-se quanto ao seu desempenho como forma de alcançar metas e resultados fixados e superar as expectativas. Devem avaliar quais são as necessidades e carências pessoais para melhorar o seu desempenho, quais os pontos fortes e os fracos, as potencialidades e fragilidades e, assim perceberem o que podem melhorar e como melhorar.

A autoavaliação é assim um processo que aumenta a participação do funcionário no processo de avaliação. Gera reflexão do desempenho pela pessoa. E torna o processo da avaliação mais consistente (Pontes, 2021).

1.6.3 Avaliação pelos colegas

A avaliação pelos colegas consiste em que pessoas no mesmo nível hierárquico se avaliem mutuamente (Pontes, 2021), sendo assim realizada pelos colegas que exercem a sua função diretamente com o avaliado, na mesma área de trabalho. Isto poderá ser vantajoso uma vez que são os colegas que mais se relacionam com os avaliados e que conhecem melhor o trabalho desenvolvido por estes diariamente.

Para além da equipa se tornar responsável pela avaliação do desempenho dos seus participantes também define os objetivos e as metas a alcançar (Chiavenato, 2014).

1.6.4 Avaliação pelos subordinados

Este tipo de avaliação permite que a equipa avalie o seu gestor. Avaliando assim a forma como o gestor proporcionou os meios e os recursos para a equipa alcançar os seus

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

objetivos e avaliando a forma como o gestor poderia fomentar a eficácia da equipa e ajudar a alcançar melhores resultados (Chiavenato, 2014).

Este tipo de avaliação permite que a equipa promova negociações com o gestor por forma a exigir novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes (Chiavenato, 2014).

Desta forma, este tipo de avaliação permite fornecer *feedback* sobre a atuação do gestor, possibilitando ao avaliado refletir sobre a sua forma de liderar e mudar o seu comportamento, caso necessário (Pontes, 2021).

1.6.5 Avaliação de 360 graus

A avaliação do desempenho é feita de modo circular por todos os elementos que rodeiam o avaliado e com o qual existe uma relação direta. Participam assim na avaliação, o gestor, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos, e os fornecedores, ou seja, todas as pessoas ao redor do avaliado numa abrangência de 360° (Chiavenato, 2014). Logo, este tipo de avaliação procura reunir num único processo todos os tipos de avaliação referidos anteriormente.

Este tipo de avaliação é mais completo, potencializando uma melhoria no desempenho do colaborador, uma vez que este recebe um *feedback* tendo em consideração diversas perspetivas e várias fontes (Pontes, 2021).

1.6.6 Gestão por objetivos

A GPO ou, na terminologia inglesa, Management by Objectives, foi denominado pela primeira vez por Peter Drucker em 1954 (Teixeira, 2005).

É uma metodologia que está assente na definição de objetivos em cadeia. Os objetivos são definidos a nível estratégico, e em seguida são alargados em cascata por todos os níveis da organização (Gomes et al., 2008, citado por Russo, 2017). O método de GPO, segundo diversos autores, é um dos mais utilizados pelas organizações para avaliar o desempenho dos trabalhadores (Camara et al., 2001, citado por Russo, 2017).

Segundo Berkley & Rouse (1994), na prática a ideia de fundo da GPO é afirmar que todos e cada um na organização deve ser julgado pelos seus resultados, tendo em conta os

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

objetivos fixados, quer estes sejam iniciais ou revistos ao longo do percurso (normalmente pelo período de um ano).

A GPO visa por um lado, criar critérios, e por outro, facilitar a avaliação, dado que o próprio avaliado participa na definição dos objetivos, e na análise dos respetivos resultados (Huse, 1980, citado por Russo, 2017).

Para Teixeira (2005), a GPO desenvolve-se em cinco fases, sintetizadas na Figura 2. Sublinhe-se que para o sucesso desta, é necessário o apoio e compromisso dos gestores de topo.

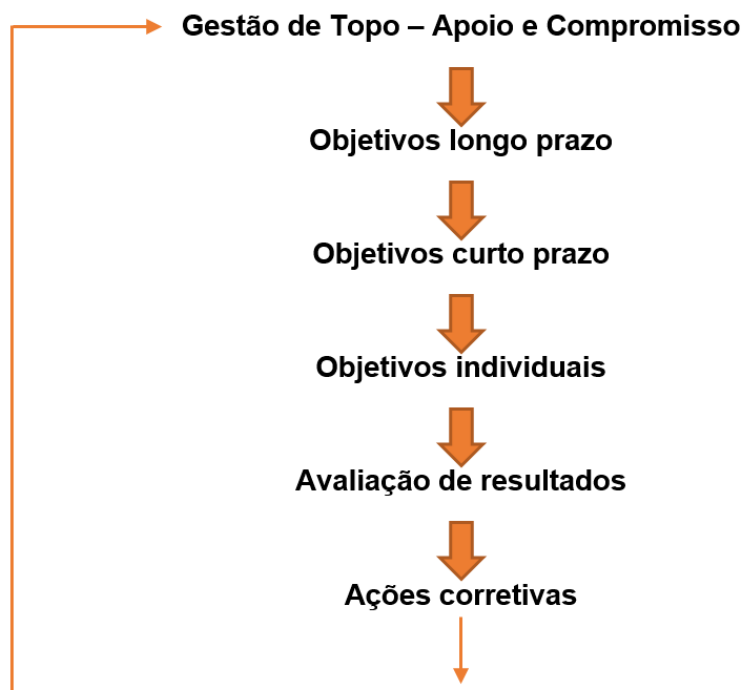


Figura 2. Gestão por objetivos

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005: 42)

Analisando a Figura 2 e na visão de Teixeira (2005) as cinco fases são as seguintes:

Estabelecimento de objetivos de longo prazo: estes objetivos devem logicamente integrar-se no propósito básico ou fundamental da organização, ou seja, a sua missão.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Definição de objetivos específicos de curto prazo para a empresa: estes objetivos devem ser enquadrados nos objetivos de longo prazo previamente definidos e, naturalmente, na missão da organização. Habitualmente, estes objetivos são mais quantificados, traduzindo-se em orçamentos que cobrem as atividades das diversas áreas funcionais (marketing, produção, finanças, recursos humanos, etc.).
- Definição de objetivos individuais e padrões: consiste na formação de planos de ação, compreendendo objetivos simultaneamente desafiantes e atingíveis bem como os respetivos padrões de avaliação, o que deve ser feito num trabalho de interação entre superiores e subordinados. Esta fase é muito importante, sendo indispensável uma clara definição do que e quando deve ser atingido.
- Avaliação dos resultados: é a comparação entre as ações executadas e os resultados conseguidos com os standards previamente definidos. Quando a prévia definição de objetivos e standards foi corretamente efetuada, nomeadamente mediante o acordo entre superior e subordinado, a autoavaliação e o controlo são possíveis e resultam numa maior eficiência e eficácia.
- Ações corretivas: é a última fase do processo e não tem necessariamente de ter uma conotação negativa, nomeadamente pela associação de penalizações possíveis ao incumprimento dos objetivos. As ações corretivas poderão consistir em alterações no pessoal, alterações na organização ou alterações nos próprios objetivos quando se conclui, por exemplo, da falta de realismo (o que por vezes acontece). Pode ainda consistir em ações de treino e formação de gestores e pessoal para que mais facilmente se consiga executar o planeado.

A GPO baseia-se em três princípios: no conhecimento das expectativas, dos resultados e do aconselhamento (Huse, 1980, citado por Russo, 2017). O conhecimento das expectativas resulta da comparação periódica dos resultados esperados, quer do avaliador quer do avaliado. O conhecimento dos resultados visa a análise que o trabalhador faz do seu desempenho, na resolução dos problemas e no desenvolvimento das suas competências. O aconselhamento e a formação baseiam-se quer nos objetivos quer na apreciação do desempenho do trabalhador.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Ao nível dos objetivos da AD constatamos a importância de os definir, com clareza, para que o seu significado seja de fácil compreensão quer para a organização quer para o trabalhador, devendo para o efeito, ser o menos subjetivo possível, obedecendo a determinados critérios, como por exemplo: serem quantificáveis e exequíveis, devendo para o efeito, ser previamente negociados, calendarizados, revistos e que figurem em suporte escrito, como um contrato individual de desempenho. Este contrato vincula essencialmente o caráter negociado e o compromisso do avaliado em atingir ou mesmo superar aquilo que se comprometeu, eliminando a subjetividade assim como a desconfiança associada ao processo de avaliação (Sousa, et al., 2006; Lucena, 1992, citado por Russo, 2017).

Em suma, este método foca-se em melhorar o desempenho da organização, definindo objetivos claros acordados tanto pelos avaliados como pelos avaliadores. Os objetivos definidos devem ser desafiadores, mas alcançáveis.

1.6.7 Gestão por competências

McClelland (1973), apresenta o método de gestão por competências, em que considera a necessidade de desenvolver uma forma diferente de prever o desempenho, visto que as medidas tradicionais não o faziam. Em linha com isto, partiu do pressuposto que era necessário identificar competências que permitissem caracterizar o trabalhador que apresentasse um excelente desempenho.

A competência é definida por Le Boterf (1989, citado por Fleury & Fleury, 2001) como um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num determinado contexto profissional.

Baron & Armstrong (2007) observaram que as organizações ao gerir o desempenho dos seus trabalhadores “olham” não só para aquilo que os trabalhadores fazem como também para a forma como fazem, pois, são os indivíduos que geram, retêm e utilizam conhecimento e competências (capital humano) para gerar capital intelectual, e o seu conhecimento é aperfeiçoado pelas interações entre eles (capital social), originando o conhecimento institucionalizado que a organização detém (capital organizacional).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

As competências são características observáveis, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos necessários para desempenhar uma determinada função sendo avaliada em contexto profissional (Camara et al., 2001, citado por Russo, 2017; Almeida & Rebelo, 2004, citado por Russo, 2017).

Le Boterf (2003, citado por Russo, 2017) e Zarifian (2001, citado por Russo, 2017) apresentam alguns pontos como fatores integrantes das competências, nomeadamente: as relações pessoais/sociais que as pessoas utilizam em diferentes contextos de trabalho; o processo de comunicação como determinante para a construção e desenvolvimento da competência; a capacidade diante do imprevisto vista como parte do processo do esquema cognitivo que permite ações adequadas diante de situações inesperadas; e um lado imprevisível da competência que está relacionado com a “engenhosidade” das pessoas. É importante que a identificação das competências seja feita a nível estratégico, para depois, serem desdobradas em competências específicas para cada nível organizacional (Russo, 2017).

Para Brandão & Guimarães (2001) é importante que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos).

É a partir das competências organizacionais que se definem as competências individuais que, por sua vez, também influenciam a revisão das, já homologadas, competências organizacionais (Sousa, et al., 2006).

Existem evidências de que as organizações de maior sucesso são as que sabem retirar melhor partido das competências dos trabalhadores (Cunha et al., 2015), ficando a organização com um capital humano mais talentoso e mais produtivo, melhorando consequentemente desempenho organizacional.

Torna-se assim necessário identificar as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes para a eficácia e eficiência profissional que permitem caracterizar o colaborador, que apresente um excelente desempenho. E também ajuda a perceber quais são aquelas que o colaborador tem que adquirir e desenvolver, sem nunca esquecer que este processo tem de estar alinhado com as competências essenciais da organização.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

1.7 Avaliação de Desempenho no Setor Público em Portugal

Nesta secção será apresentado o caso específico da AD no setor público português. As referências da NGP⁷ são notórias na aplicação e no surgir deste sistema de avaliação em Portugal. Este sistema surgiu como necessidade fundamental do processo de modernização dos serviços públicos, cuja aplicabilidade ainda se mantém até aos dias de hoje decorrente das alterações a que tem sido alvo.

1.7.1 A Reforma da Administração Pública em Portugal: NGP

A AD no setor público emergiu do fenómeno da NGP. A NGP é um movimento reformista introduzido por Hood (1991) no seu artigo *A Public Management for All Seasons* que procurou adotar técnicas de gestão do setor privado no setor público⁸, das quais se salienta a GPO (Hood 1995; Gow e Dufour, 2000, citado por Gaio, Páscoa, & Fuentes, 2017).

A NGP emergiu de um movimento de reforma e modernização administrativa da Administração Pública, que se foi observando nas últimas décadas e que passou pelos vários países da OCDE (Marzzoni, Freitas, & Pereira, 2020). A partir dos anos 80, a AP portuguesa procedeu à reforma do seu setor público, não só devido ao facto de os cidadãos se terem tornado mais exigentes, mas também devido aos custos orçamentais. Pretendia-se transformar uma estrutura do Estado centralizada, numa estrutura mais flexível e transparente.

O objetivo era romper com o modelo tradicional de AP até então vigente, que era “jurídico, hierarquizado, altamente centralizado e burocratizado” (Bilhim, 2017, p. 10). Promoveu-se “a descentralização, a globalização, a procura pela eficiência, equidade e

⁷ Também conhecido por *New Public Management* ou por Modelo Gestionário, iniciou-se entre o final da década de 1970 e início da década de 1980 e decorreu até à década de 1990 (Marzzoni, Freitas, & Pereira, 2020). A NGP é constituída por sete elementos que estão integrados: profissionalização da gestão nas organizações públicas, padrões de desempenho e medidas de avaliação, ênfase no controlo e nos resultados, desagregação das grandes unidades do sector público, introdução de competição no sector público, primazia dos estilos e práticas de gestão do sector privado e ênfase na disciplina e parcimónia na utilização dos recursos (Hood 1991).

⁸ O modelo gestionário aparece como a grande resposta aos problemas da Administração Pública, partindo da crença que a gestão do sector privado é superior à gestão no sector público (Araújo, 2007).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

transparência” (Bilhim, 2017, p. 10). Foram implementadas medidas que tinham por “base a aplicação de princípios e modelos de gestão do setor privado, procurando dotar as respetivas administrações públicas de maior eficiência” (Stoleroff & Vicente, 2014, p. 5). Foi “neste sentido, que diversos países da OCDE encetaram esforços com o objetivo de implementar sistemas de avaliação do desempenho” (Stoleroff & Vicente, 2014, p. 5). Os modelos de avaliação do desempenho implementados no âmbito desta medida assentam numa metodologia de GPO⁹, integrando de um modo geral quatro etapas: 1) definição de objetivos, 2) planeamento da ação, 3) autocontrolo e 4) revisões periódicas (Stoleroff, A., & Vicente, M., 2014, p. 5).

Um dos impactos das reformas implementadas no setor público, é a adoção de sistemas de AD nas instituições influenciadas pelos princípios da NGP. A principal finalidade desta medida gestonária, apontada nos diversos discursos políticos, prende-se com o aumento de eficiência e com a motivação dos funcionários para atingirem níveis de desempenho elevados. Sendo a AD regulamentada pelos sistemas de AD, para que se consiga “alcançar a transparência e imparcialidade nos métodos de avaliação e garantir a comparabilidade dos resultados, deve ser elaborado um bom sistema de AD orientado para três grandes vetores chave: eficácia, eficiência e qualidade” (Correia, Mendes e Silva, 2019: 37). Em linha com isto, os sistemas de avaliação assumem importância para qualquer que seja a organização no que toca à gestão dos seus recursos humanos (Rasheed, Aslam, & Noor, 2011), tornando-se fundamental tanto no setor privado como no público (Bawole, et al., 2013; Klein & Mascarenhas, 2016).

1.7.2 Avaliação de Desempenho em Portugal: SIADAP

No caso português, “a introdução de modelos de avaliação do desempenho baseados no cumprimento de objetivos teve início em 2004, após a aprovação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, com referências explícitas à Nova Gestão Pública” (Stoleroff & Vicente, 2014, p. 7).

⁹ Já foi referido anteriormente em que consistia a GPO, no ponto 1.1.- Evolução Histórica.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

O SIADAP é um sistema de gestão e avaliação, tendo surgido em 2004 através da Lei nº 10/2004, de 22 de março, e pelo Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de maio e alterado pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro. Sofreu algumas alterações ao longo dos anos, e a sua atual redação conhecida à data é do presente ano de 2024 através do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro em que se procede à sua revisão.

Com a implementação do SIADAP, “a Administração passou a dispor de uma importante ferramenta de gestão de recursos humanos para avaliar o desempenho dos seus serviços, dirigentes e trabalhadores, contribuindo assim para o desenvolvimento estratégico das organizações públicas” (Madureira, 2015, p. 183).

De acordo com Pinto e Correia (2018):

Este sistema abrange a totalidade dos funcionários públicos da administração pública, desde os níveis mais baixos até aos dirigentes, com exceção das carreiras especiais¹⁰, que têm sistemas de avaliação próprios. (p.98)

Este sistema tinha como missão contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da AP, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e ainda para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências¹¹. Depreende-se que:

Os intuitos do SIADAP apenas poderão ser atingidos se o sistema for compreendido, aplicado e respeitado por todos os seus intervenientes, dado que só o alinhamento da ação dos serviços, dirigentes e trabalhadores permitirá a prossecução dos objetivos e das políticas públicas, com ganhos evidentes de eficácia e eficiência. (Batalha, Ribeiro, & Carvalho, 2013, p.13)

Os objetivos¹² deste modelo, centram-se em:

¹⁰ Por carreiras especiais entende-se por exemplo Docente Universitário/ do Ensino Superior Politécnico, Médicos, etc.

¹¹ Artigo 1º da Lei nº 66-B / 2007, de 28 de dezembro

¹² Artigo 1º da Lei nº 66-B / 2007, de 28 de dezembro

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Contribuir para a melhoria da gestão da AP em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;
- Desenvolvimento e consolidação de práticas de avaliação e autorregulação da AP;
- Desenvolvimento profissional pela identificação de necessidades de formação;
- Promoção da motivação e do desenvolvimento de competências e qualificações;
- Reconhecimento e compensação pelos resultados obtidos;
- Melhoria dos processos tendo em vista a criação de valor numa ótica de tempo, custo e qualidade;
- Aumento e melhoria da transparência; e
- Prestação da informação relativa a resultados e custos que apoiem as decisões estratégicas em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades.

Segundo Madureira, Rando e Ferraz (2020, p.1) o SIADAP está assente “numa lógica de GPO, e pretendia:

- estabelecer um sistema de AD das unidades de AP (SIADAP 1), desempenho dos gestores (SIADAP 2) e desempenho dos funcionários (SIADAP 3);
- construir um sistema para avaliar a diferenciação de méritos, o grau de cumprimento das metas individuais e o grau de desenvolvimento de competências comportamentais;
- criar um sistema de cotas de mérito para as classificações resultantes das avaliações”.

Os três subsistemas ¹³, que constituem o SIADAP correspondem aos níveis de desempenho das respetivas organizações, sendo eles:

- Subsistema da Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1);

¹³ Artigo 9º da Lei nº 66-B / 2007, de 28 de dezembro

26 de 146

Mod5.233_00

SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Subsistema da Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2);
- Subsistema da Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3)

No que concerne ao processo de avaliação destes mesmos subsistemas, os serviços (SIADAP 1) são avaliados anualmente, a avaliação dos dirigentes (SIADAP 2) passou a coincidir com os períodos estabelecidos para as comissões de serviço (3 ou 5 anos, 3 anos dirigentes intermédios, 5 anos, dirigentes superiores) e a dos trabalhadores (SIADAP 3) passou a ter um caráter anual com a aplicação do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro, uma vez que anteriormente tinha caráter bienal (em que a avaliação é relativa ao desempenho dos dois anos civis anteriores) daí ser considerado um processo de avaliação com caráter complexo e também moroso.

O processo inicia-se com a contratualização dos parâmetros de avaliação que ocorre no início de cada período anual de avaliação ou no início do exercício de novas funções no mesmo ou em diferente serviço ou unidade orgânica.

A contratualização dos parâmetros de avaliação incide, regra geral, em dois parâmetros, sendo eles os objetivos e competências, definidos pelo avaliador e avaliado mediante acordo, conforme o Artigo 45º do SIADAP,

- Objetivos - São os resultados obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica.
- Competências - Visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício da função.

Todo o processo de avaliação dos trabalhadores está estipulado no Artigo 61º do SIADAP, e é composto pelas seguintes fases:

- a) Planeamento do processo de avaliação, definição de competências, objetivos e resultados a atingir;
- b) Controlo do cumprimento da contratualização dos parâmetros de avaliação;
- c) Realização da auto-avaliação e da avaliação;

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- d) Harmonização e validação das propostas de avaliação e reconhecimento de desempenhos excelentes;
- e) (Revogada com o DL n.º 12/2024, de 10/01);
- f) Reunião entre avaliador e avaliado para comunicação da avaliação de desempenho anterior e contratualização dos objetivos, respetivos indicadores e fixação das competências e formação associada;
- g) Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária;
- h) Homologação;
- i) Reclamação e outras impugnações;
- j) Monitorização e revisão dos objectivos.

A avaliação final, de acordo com a Figura 3, é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação, objetivos e competências. No parâmetro dos objetivos é atribuída uma ponderação mínima de 60% e para o parâmetro competências uma ponderação máxima de 40%.

Incidência	Níveis de Avaliação	Ponderação
Objetivos Mínimo de 3 e máximo de 7	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo superado – 5 pontos • Objetivo atingido – 3 pontos • Objetivo não atingido – 1 ponto 	60%
	A ponderação final deste parâmetro é a média aritmética das pontuações referentes aos resultados obtidos em todos os objetivos	
Competências Em número não inferior a 5	<ul style="list-style-type: none"> • Competência demonstrada a um nível elevado – 5 pontos • Competência demonstrada – 3 pontos • Competência não demonstrada ou inexistente – 1 ponto 	40%
	A ponderação final deste parâmetro é a média aritmética das pontuações referentes aos resultados obtidos em todas as competências	

Figura 3. Avaliação Final

Fonte: Artigo 4.º; Artigo 49º; Artigo 50º do Decreto-Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro

A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais de cada parâmetro, de acordo com a Figura 4 e Figura 5 poderemos fazer uma comparação com o que era vigente até então e com a versão atualizada.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Observa-se que até ao ciclo avaliativo 2023/2024 os níveis de desempenho eram desempenho relevante, desempenho adequado e desempenho inadequado.

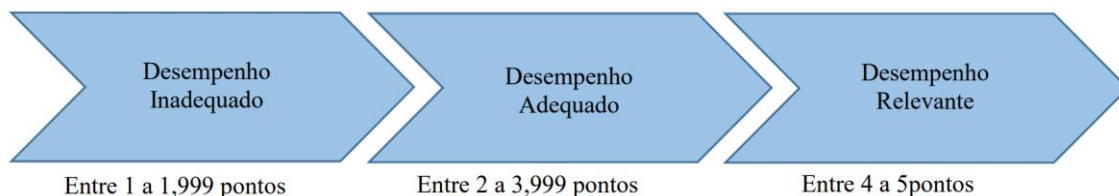


Figura 4. Avaliação Final- níveis desempenho (vigente até ao ciclo avaliativo 2023/2024)

Fonte: Artigo 50º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro

Após e inclusive o ciclo avaliativo 2023/2024 os níveis de desempenho passam a ser de desempenho muito bom, bom, regular e inadequado.

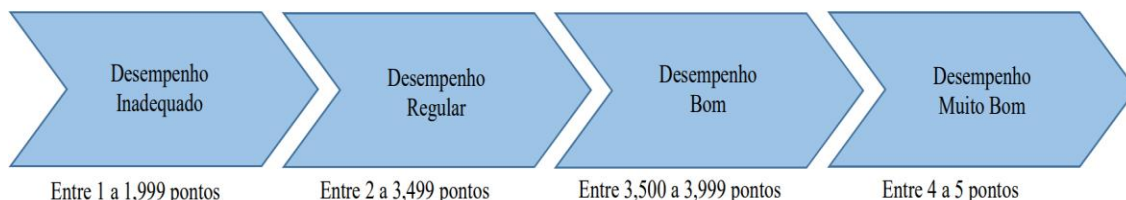


Figura 5. Avaliação Final- níveis desempenho (vigente após e no ciclo avaliativo 2023/2024)

Fonte: Artigo 50º do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de Janeiro

Poderá ainda haver o Reconhecimento da “Excelência”¹⁴, que surge por iniciativa do avaliado ou avaliador e é atribuído por reconhecimento do mérito do desempenho do trabalhador, este reconhecimento deve ser devidamente justificado com a relevância do contributo do desempenho para o serviço. É ainda objeto de apreciação pelo Conselho Coordenador de Avaliação e é objeto de publicação no serviço.

¹⁴ De acordo com o Artigo 51º do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro e de acordo com o Artigo 26-Aº do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de Janeiro

“Alínea b) A fixação das seguintes percentagens para a diferenciação de desempenhos em sede de SIADAP 3: i) 50 % para as avaliações de desempenho muito bom e, de entre estas, 15 % do total dos trabalhadores para o reconhecimento de desempenho excelente; ii) A avaliação de desempenho bom não está limitada pela fixação de percentagem para a diferenciação de desempenho a que se refere a alínea b) do n.º 1 do artigo 75.º”.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Após todas estas fases devidamente cumpridas, a organização estará em condições de desenvolver uma AD dos seus colaboradores em conformidade com o que está estipulado, fazendo com que todas as tomadas de decisões a nível de promoções, alteração de funções ou do sistema de remunerações e incentivos, sejam simples, claras e também justas facultando um bom funcionamento do sistema de AD. Quando um programa de AD, é bem planeado, implementado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo, para os subordinados, para as chefias e para a organização.

A almejada melhoria do desempenho e qualidade dos serviços, aliada à motivação e desenvolvimento das competências dos dirigentes e trabalhadores, não poderá ser alcançada se as avaliações que lhes venham a ser feitas –nos seus diferentes níveis – não refletirem, genuinamente, o real desempenho dos envolvidos no processo, sem que o juízo que destas resulte seja toldado pela eventual existência de quotas, ou pela falta de planeamento e monitorização que lhe devia ser afeta, ou ainda por quaisquer constrangimentos económico-financeiros (Batalha, Ribeiro, & Carvalho, 2013).

1.7.3 Avaliação de Desempenho em Portugal na atualidade: 2021-2024

Encontramo-nos em 2024, e o SIADAP ainda continua a ser um assunto muito em voga. Desde a sua implementação até o ciclo avaliativo 2023/2024 a AD dos respetivos funcionários públicos era feita com carácter bianual.

Porém, mais negociação menos negociação o objetivo dos sindicatos foi sempre a defesa das pessoas sujeitas a avaliação e contribuir para a melhoria destas no que toca a salários e conseqüente prossecução nas carreiras. Para a melhoria de salários torna-se fundamental que existam melhorias no SIADAP, visto a relação direta entre SIADAP e prossecução nas carreiras uma vez que é através dos atuais 8 pontos alcançados que se consegue subir para o escalão seguinte da tabela de remuneração (anteriormente a subida era efetuada através de 10 pontos alcançados).

Na Figura 6, podem-se verificar os dois modelos de pontos para efeitos de alteração de posicionamento remuneratório obrigatório (versão anterior e versão atual):

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Modelo anterior		Modelo atual	
Excelente	3 pontos	Excelente	3 pontos
Relevante	2 pontos	Muito Bom	2 pontos
Adequado	1 ponto	Bom	1,5 pontos
Inadequado	(-)1 ponto	Regular	1 ponto
		Inadequado	0 pontos

Figura 6. Modelo de pontos anterior e atual

Fonte: Elaboração própria

No presente trabalho daremos ênfase às alterações e negociações entre os meados do 2021 até aos dias de hoje, 2024.

Em meados de abril de 2021, começaram as negociações entre Governo e sindicatos no sentido de rever o sistema, tendo como objetivo a aceleração do ritmo das progressões.

O Governo no memorando entregue aos sindicatos, que continha os princípios gerais do que era proposto, pretendia majorar as quotas das avaliações mais elevadas em certos serviços (Patrício, 2021).

O governo admitia assim a alteração do valor percentual das quotas, não prevendo a sua eliminação, o sugerido era ligar as quotas aos resultados apresentados pelos serviços (Goulão, 2021). Porém, esta ideia de associar a avaliação dos trabalhadores aos resultados dos serviços e das unidades orgânicas não foi bem-vista uma vez que essa medida iria agravar as injustiças e as desigualdades.

Ao invés de tudo isto, os sindicatos defendiam a revogação do SIADAP e pretendiam negociar um novo sistema que permitisse aos trabalhadores a progressão efetiva na carreira, sem imposição de quotas (Goulão, 2021).

Outra medida fundamental era a avaliação dos superiores, ou seja, considera-se fundamental que os trabalhadores avaliem os seus dirigentes, acrescentando que, devido à existência de quotas para atribuição das classificações mais altas, muitas vezes a avaliação é feita em função da cara dos trabalhadores e não do trabalho produzido (Goulão, 2021).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Em 2022, um dos avanços conseguidos, foi a implementação de regra de acumulação de pontos sobrantes da avaliação, para efeitos de alteração do posicionamento remuneratório na categoria, em sede de AD, com início no ciclo avaliativo de 2021/2022¹⁵. Ou seja, enquanto que até aqui os trabalhadores perdiam os pontos que lhes tinham sobrado da sua progressão, de agora em diante isso não vai mais acontecer ficando preservados os pontos sobrantes. A intenção é que esses pontos possam assim continuar na posse do trabalhador, acelerando o momento da próxima progressão (Martins, 2022).

Ficou também confirmada a ideia de que os ciclos de avaliação passam a ser de um ano e não de dois (Martins, 2022).

No ano de 2023, e na continuidade do trabalho que vinha sendo efetuado anteriormente, as negociações retomaram em janeiro, com a promessa por parte do Governo em acelerar progressões na função pública sem encolher saltos de salário (Caetano, 2023). Para isto esteve em cima da mesa, o objetivo de ter novo sistema em 2025.

A ideia seria passar por tentar que as progressões fossem mais rápidas. Isto traduz-se em implementar a anualização das avaliações, ao contrário das avaliações bianuais registadas até então, que, segundo Inês Ramires¹⁶, previu que a implementação fosse feita em 2025, para começar a ter efeitos em 2026, porém foi decretado¹⁷ que a aplicação desta medida fosse já efetuada no ciclo avaliativo em vigência 2023/2024.

Seriam também introduzidos mais elementos. Segundo a secretária de Estado da AP, a intenção era desdobrar as menções avaliativas disponíveis, criando uma nova qualificação de desempenho entre o "adequado" e o "relevante", ou seja, uma nova menção de desempenho¹⁸.

Outra ideia passou ainda por dar maior peso à avaliação de competências (os trabalhadores são avaliados por resultados e competências, ainda que em muitos casos

¹⁵ De acordo com o Comunicado do Conselho de Ministros, de 24 de novembro de 2022.

¹⁶ Inês Ramires, Secretária de Estado da Administração Pública desde 30/03/2022 até à data atual.

¹⁷ De acordo com o Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro.

¹⁸ Até então os avaliados eram avaliados com adequados (2 pontos), relevantes (4 pontos) ou excelentes (6 pontos) a cada dois anos. Mas só 25% dos trabalhadores de cada serviço podiam ser relevantes (20%) ou excelentes (5%), o que na prática impede a generalidade dos trabalhadores de alcançarem o topo das respetivas carreiras.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

não haja resultados específicos de serviço a atingir, mas antes trabalho mais ou menos padronizado).

O objetivo em 2023 era de manter "a escala de dez pontos" existente.

Nas negociações, pretendeu-se rever não só o sistema de avaliação dos trabalhadores das carreiras gerais (e também das carreiras específicas que seguem o mesmo sistema), conhecido como SIADAP 3, mas também o sistema de avaliação de serviços (SIADAP 1) e dos dirigentes (SIADAP 2).

Relativamente à avaliação dos serviços, o Governo falava em rever o modelo do quadro de avaliação e responsabilização de serviços, que neste momento já pesa a avaliação feita pelos utentes dos serviços.

Quanto à avaliação de dirigentes, não fica afastada a possibilidade de estes serem avaliados também por trabalhadores no quadro de uma "avaliação de 360 graus" (Caetano, 2023), estará também em cima da mesa a ideia de penalizar efetivamente os dirigentes que não estabelecerem objetivos ou que não completem os processos de avaliação (Pereira, 2023).

Por outro lado, de entre as negociações efetuadas em 2023 até à data atual, o Governo propôs aos sindicatos a redução do número de pontos necessários na avaliação para funcionários públicos afetados pelo congelamento das carreiras avançarem uma posição remuneratória (Lourenço, 2023).

Assim os trabalhadores afetados pelo congelamento das carreiras entre 2005 a 2007 e, depois, com a troika, entre 2011 a 2018, irão ter em sede de SIADAP uma redução do número de pontos necessários para que haja uma progressão da posição remuneratória, passando para 6 pontos ao invés dos 10 pontos necessários atualmente. Assim, a 1 de janeiro de 2024, os colaboradores se tiverem pelo menos 18 anos de carreira, mudarão mais rapidamente de posição remuneratória. Estima-se que esta medida corresponda a cerca de 65% dos trabalhadores da AP.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Em 2024, foi promulgado em Diário da República o diploma¹⁹ que procede à revisão do SIADAP.

O diploma estabelece que as progressões nas carreiras, vão ser antecipadas já para o ciclo de avaliação em curso, biénio de 2023/2024, produzindo efeitos em pleno em 2025, um ano antes do inicialmente previsto.

Em causa estão alterações ao SIADAP que preveem progressões quando os trabalhadores completarem oito pontos na avaliação de desempenho (face aos anteriores 10 pontos) e que alargam as quotas para a atribuição das classificações mais altas.

Em termos práticos, a antecipação aplica-se a medidas como o alargamento das quotas com potencial de progressão mais rápida na carreira: fica agora previsto o alargamento de 25% para 60% da quota de trabalhadores que podem ter notas mais altas - 30% podem ter dois ou três pontos (o correspondente a "muito bom" e "excelente") e outros 30% podem ter 1,5 pontos (o correspondente a "bom").

Quanto à avaliação de serviços estabelece-se que 20% dos serviços em cada área governativa podem ser reconhecidos com "excelente". Fica ainda estabelecido que todos os trabalhadores no universo da Administração Central - no seguimento do reconhecimento de excelência do seu serviço - possam ter avaliação quantitativa de 1,5 ou superior.

Já no que se refere à avaliação de dirigentes, introduzem-se prémios de desempenho: no caso dos dirigentes superiores em função de reconhecimento de Excelência dos respetivos serviços; no caso dos dirigentes intermédios em função da avaliação obtida.

Relativamente à avaliação dos serviços e dirigentes, o novo SIADAP só avança em 2025, quando o ciclo avaliativo passar de bianual para anual, com produção de efeitos em 2026.

¹⁹ Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

1.7.4 Problemáticas decorrentes da avaliação de desempenho no Setor Público em Portugal

Os efeitos decorrentes das avaliações efetuadas ao desempenho dos trabalhadores mediante a aplicação do SIADAP poderão trazer algumas problemáticas.

De acordo com Madureira (2015, p.184), o SIADAP estava assente numa lógica de GPO e pretendia a criação um sistema “de cotas de mérito para as classificações resultantes das avaliações”. A progressão na carreira e a evolução remuneratória dependem da avaliação do desempenho individual, das quotas, entre outros fatores (Madureira, & Rodrigues, 2011).

Até ao ciclo avaliativo 2023/2024, e conforme Madureira, Rando e Ferraz (2020):

De acordo com o sistema de quotas de mérito²⁰ instituído pelo SIADAP, apenas 5% dos colaboradores conseguem atingir um “Desempenho Excelente” e 20% um “Desempenho Relevante”. Os restantes 75% dos colaboradores não conseguem ir além de um “Desempenho Adequado” independentemente do seu esforço e dos resultados alcançados. (p.1)

Atualmente²¹, com a revisão efetuada o sistema as percentagens das quotas alteraram, conforme se pode ler no Artigo 75º do SIADAP:

- a) 30 % para as avaliações de desempenho muito bom e, de entre estas, 10 % do total dos trabalhadores para o reconhecimento do desempenho excelente;
- b) 30 % para as avaliações de desempenho bom.

A atribuição das percentagens, de forma proporcional, cabe ao dirigente máximo do serviço respetivo.

A AD individual influencia a vida profissional dos avaliados visto que poderá vir a resultar na alteração da posição remuneratória.

²⁰ Artigo 75º, nº1 da Lei nº 66-B / 2007, de 28 de dezembro

²¹ Artigo 75º do Decreto-Lei nº 12/2024, de 10 de janeiro

35 de 146

Mod5.233_00

SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

De acordo com a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas²² dentro da mesma categoria, há lugar a alteração obrigatória para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que o trabalhador se encontra quando este tenha acumulado 8 pontos (anteriormente 10 pontos) nas avaliações de desempenho.

Ainda de acordo com a pontuação anterior dos 10 pontos, e tendo em conta que os trabalhadores que apresentavam um desempenho adequado representavam a grande maioria, significa que o tempo de espera para aceder a uma posição de maior remuneração seria de 10 anos, visto que lhes era atribuído 1 ponto por ano, ou 2 pontos por cada 2 anos visto que o a AD se fazia até então apenas de dois em dois anos.

Este assunto é um dos que gera mais polémica neste sistema de AD visto que a evolução remuneratória dos trabalhadores em funções públicas em Portugal passou então a ficar exclusivamente associada à avaliação do seu desempenho. Há estudos que comprovam que o sistema de cotas existente parece ser um problema claro e é fortemente criticado, estando os avaliados parcial ou totalmente contra sua existência, sendo a imposição de cotas um dos maiores obstáculos causando injustiças (Madureira, Rando e Ferraz, 2020; Lira, Silva e Viseu, 2016; Parrinha & Barbosa, 2011).

Este assunto tem estado em voga, tendo sido debatido desde inícios do ano 2021, entre o Governo Português e os Sindicatos da AP que começaram a negociar a revisão do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação. O atual sistema de avaliação até então era bianual e muito burocrático (Cruz, 2021), o que levava a que a progressão nas carreiras gerais fosse demasiado lenta.

De apontar que a progressão na carreira e a evolução remuneratória dependem da AD individual e também das quotas, o que poderá colocar em risco a motivação, o desempenho e a produtividade dos colaboradores (Madureira, & Rodrigues, 2011).

Por outro lado, ainda existe a questão dos avaliadores, como já foi referido no capítulo²³ referente aos Erros e Dificuldades no Processo de AD. Os avaliadores podem ser um dos

²² Artigo 156º, nº 7 da Lei 35/2014, de 20 de junho

²³ Capítulo 1.5. Erros e Dificuldades no Processo de Avaliação de Desempenho

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

problemas na AD, no caso do SIADAP acaba mesmo por ser um dos maiores problemas, uma vez que muitos dos avaliadores não têm formação para fazerem a AD à luz do sistema em vigor dado que é necessário que a apresentação dos objetivos seja mensurável e real, o que por vezes não acontece.

2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Neste capítulo será desenvolvida uma fundamentação teórica onde irá ser abordado o conceito de motivação, e será efetuada uma resenha histórica da evolução da motivação. Serão ainda abordadas as diferentes teorias de motivação existentes.

2.1 A Motivação

A motivação é fundamental para o desenvolvimento de qualquer tipo de atividade humana, pois inspira e permite que as pessoas tenham vontade de desenvolver trabalhos, estudos, viagens, relacionamentos, etc. (Langhi, 2017).

De acordo com Gomes (2011, p. 250) a motivação não é algo diretamente observável, surge como resultado da interação entre o indivíduo e a situação envolvente. Gomes (2011, p. 250) refere ainda que a motivação é o que leva o ser humano a mover-se ou a agir de determinada forma estando associada a esforços e recompensas. Para Langhi (2017) a motivação refere-se diretamente ao comportamento causado por uma necessidade qualquer percebida pelo indivíduo e dirigida aos seus objetivos inerentes. Assim, esse comportamento pode, na sua conceção, satisfazer de alguma forma a sua necessidade.

Apesar destas definições mencionadas, na literatura não há propriamente um consenso no que toca à definição de motivação, no entanto há factos comuns em todas elas que levam a concluir que a motivação está relacionada com aquilo que leva um indivíduo a exercer uma determinada atividade (o que induz ação nos funcionários); com o que o leva a escolher entre uma ou outra ação (a direção que pretende); com a intensidade com que o faz e durante quanto tempo (a sua duração) (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

Depreende-se que a motivação está relacionada com os processos responsáveis pela ativação de comportamentos (satisfação de necessidades), pela direção (escolher uma ação de entre várias possíveis), pela sua intensidade (nível de esforço) e pela sua duração (persistência na ação) (Gomes, 2011, p. 251).

No centro do processo de motivação está o estabelecimento de metas. Presumivelmente, todo comportamento motivado conscientemente é orientado para um objetivo, uma meta

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

(Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004, p. 992). A nível organizacional a motivação é o que leva as pessoas a trabalhar e a dar o seu melhor para que as metas e objetivos da organização sejam cumpridos, há assim uma predisposição do colaborador se esforçar para alcançar as metas da organização.

No caso concreto do setor público, a ideia de que os trabalhadores em funções públicas podem ter o desejo de contribuir para o interesse geral é antiga (Horton, 2008, citado por Fonseca, Nascimento, & Dias, 2020; Vandenabeele, 2014; Vandenabeele, Ritz, & Neumann, 2018).

Em 1990, foi desenvolvida a *Public Service Motivation*²⁴ (PSM) por Perry & Wise. Esta teoria²⁵ baseia-se “na predisposição de um indivíduo para responder a motivos fundamentados principal ou exclusivamente em instituições e organizações públicas” (Perry & Wise, 1990, p. 368), tratando-se do desejo ou interesse de uma pessoa em servir o público, muitas vezes no sector público.

De acordo com Fonseca, et al. (2020, p.185), verifica-se que “a motivação para o serviço público consiste numa predisposição individual pelos interesses da coletividade, condicionando o comportamento em contexto organizacional, em função de valores e atitudes que vão além do interesse pessoal e organizacional”. Rainey & Steinbauer (1999) relacionam a PSM com o conceito de altruísmo, defendendo que esta consiste numa motivação altruísta para servir os interesses da comunidade, da nação e da humanidade.

Houston (2000) e Crewson (1997) complementam que não se deve analisar servidores públicos sob a mesma ótica de colaboradores de empresas privadas, uma vez que, têm motivações e expectativas diferentes. Os funcionários públicos são mais propensos a valorizar a motivação intrínseca, que fornece um sentimento de realização, e sendo menos

²⁴ Teoria da Motivação do Serviço Público

²⁵ Inicialmente Perry (1996) elaborou e propôs o modelo da PSM para o serviço público constituído por seis dimensões, nomeadamente a atração pela formulação de políticas públicas; o comprometimento com o interesse público; a justiça social; o dever cívico; a compaixão e o autossacrifício.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

propensos a valorizar a motivação extrínseca, que se traduz por exemplo na remuneração elevada e horário de trabalho reduzido (Houston, 2000).

A motivação, em sentido lato, é justificada e sustentada por vários modelos e teorias que explicam os fatores que levam as pessoas a sentirem-se motivadas, que irão ser referidos mais à frente no ponto 2.3-Teorias da Motivação. Ao longo dos anos foram surgindo várias teorias desenvolvidas por parte de vários autores que procuram saber quais “os elementos que realmente influenciam o comportamento do ser humano” dentro de uma organização (Guga, 2012, p. 93), inclusive a motivação profissional (Ryan, 2011).

Os indivíduos desenvolvem comportamentos com o motivo de alcançar um objetivo. O motivo é o que desenvolve numa pessoa vontade de realizar uma atividade, sendo um fator decisivo e estimulante para que o indivíduo produza um comportamento específico. A motivação pode ser uma das funções mais complexas e, contudo, com maior potencial de recompensa (Langhi, 2017).

2.2 A evolução histórica da Motivação no trabalho

A motivação teve início desde que surgiu a humanidade e no contexto de trabalho vem a ser estudada a partir da revolução industrial, juntamente com o surgir das teorias humanas. Deste modo, os temas motivacionais só começaram a ser estudados quando as teorias se foram aprimorando e desenvolvendo até aos dias de hoje.

A Revolução Industrial, assume assim um marco importante, surgindo as grandes indústrias que ocuparam o lugar das organizações artesanais. Foi a partir deste momento que homem parou de ser tratado como máquina e começou a surgir uma certa preocupação com os colaboradores. Até então, os colaboradores apenas tinham o papel de desempenhar trabalhos repetitivos, e a sua remuneração era baixa. A motivação nesta época, era, portanto, realizar um bom trabalho de acordo com as orientações dos superiores de forma a não receber punições destes (Silveira, Prata, & Nunes, 2019).

Durante o início século XX, surgem por parte de Frederick Taylor os princípios de gestão. Taylor era um engenheiro norte-americano, e enquanto este estudava a produtividade dos

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

trabalhadores das empresas, estabeleceu assim os princípios de gestão, que se denominaram de gestão científica. Taylor adotou a ideia de que o único fator motivador para os trabalhadores comuns era o fator monetário, desenvolvendo assim mais trabalho com vista a um maior lucro para os trabalhadores. Assim, os trabalhadores deveriam ser preparados para executarem as suas tarefas sendo recompensados pela sua produtividade (Silva & Reis, 2014). O sistema desenvolvido por Taylor era caracterizado pelo foco nas tarefas, com o objetivo de aumentar a eficiência do trabalho, para realizar tarefas de forma mais inteligente e com o mínimo de esforço. Embora o modelo de Taylor tenha revolucionado a produção na indústria, com diversas vantagens, porém, também vários problemas começaram a surgir, sendo o principal a otimização da produtividade em detrimento do colaborador.

Para combater o problema que se fazia sentir, surgiu a teoria das relações humanas, que propunha uma nova abordagem do conceito de motivação. A teoria das relações humanas surgiu nos EUA, como principal consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne.

Durante as décadas de 20 e 30 do século XX, Elton Mayo, estudou, em Hawthorne, Chicago, a influência da mudança do ambiente físico de trabalho na produtividade, estudo este que ficou com o nome de “efeito Hawthorne”. Aqui os investigadores concluíram que o grupo de trabalhadores em estudo, aumentava a produtividade independentemente das modificações do ambiente físico de trabalho, identificando que o fator crucial para o aumento de produtividade do grupo de trabalho, era o nível de atenção recebida por parte dos seus superiores, bem como as relações estabelecidas entre os membros do referido grupo de trabalho. Assim, Mayo, conclui que o desempenho dos trabalhadores depende menos dos métodos de trabalho do que da dinâmica social, contrariando assim, a visão de Taylor (Silva & Reis, 2014)

Com esta teoria, surge na gestão organizacional, a teoria das relações humanas, com vista a entender o comportamento humano, e conseqüentemente aumentar o nível de produtividade dos colaboradores, surgem assim outras teorias da motivação.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

2.3 Teorias da Motivação

Ao longo dos anos, foram surgindo diversas teorias cujo objetivo é o estudo da motivação, ou seja, sobre os fatores que influenciam o comportamento do ser humano dentro de uma organização (Guga, 2012).

Segundo Chiavenato (2005) podemos classificar as teorias da motivação em três grupos:

- as teorias de conteúdo, estão relacionadas com fatores intrínsecos e que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento, ou seja, as necessidades específicas que motivam as pessoas;
- as teorias de processo, estão relacionadas com fatores extrínsecos que descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado;
- as teorias de reforço, que se baseiam nas consequências do comportamento bem ou mal sucedido.

Dentro das teorias mencionadas podem ser distinguidas entre gerais, que observam o comportamento humano propriamente dito e as organizacionais, que têm como referência o comportamento organizacional. Todas estas teorias têm em comum o facto de terem uma explicação para o indivíduo, isto é, ir de encontro à motivação, especialmente em contexto laboral. Seguidamente iremos analisar algumas das teorias aceites pela comunidade científica, conforme apresentado na Tabela 1 e Tabela 2.

Tabela 1. Tabela síntese das teorias de conteúdo

Teorias de Conteúdo	
Teoria	Autor
Teoria da hierarquia das Necessidades	Abraham Maslow
Teoria das necessidades	David McClelland
Teoria ERG	Clayton P. Alderfer
Teoria dos dois fatores	Frederick Herzberg
Teoria das Características da Função	Hackman e Oldham

Fonte: Elaboração Própria

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Tabela 2. Tabela síntese das teorias de processo

Teorias de Processo	
Teoria	Autor
Teoria da equidade	John Stacey Adams
Teoria ModCO	Fred Luthans e Robert Kreitner
Teoria da Definição de Objetivos	Edwin Locke e Gary Latham
Teoria da expectativa	Victor H. Vroom

Fonte: Elaboração Própria

2.3.1 Teorias de Conteúdo

2.3.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow

A teoria das Necessidades foi proposta por Abraham Maslow (Islam & Ismail, 2008), em que cada indivíduo tem necessidades que precisa de ver satisfeitas.

As pessoas apresentam uma hierarquia de necessidades básicas composta por cinco níveis que se não forem considerados, podem provocar desmotivação (Maslow, 2000, citado por Langhi, 2017). Esta hierarquia é denominada como a pirâmide de Maslow que apresenta cinco níveis, tal como se pode observar na Figura 7.



Figura 7. Pirâmide de Maslow

Fonte: Maslow, 2000, citado por Langhi, 2017

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Nesta Figura 7 é possível observar que as cinco categorias de necessidades do indivíduo estão ordenadas da base para o topo, sendo elas necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização (Ramlall, 2004).

Esta teoria pressupõe que só após satisfeitos os níveis básicos (fisiológicas, segurança, sociais) surge a necessidade de outros níveis serem também satisfeitos (estima e autorrealização) (Langhi, 2017), assim sendo, as necessidades devem ser satisfeitas consecutivamente (Islam & Ismail, 2008) em que as necessidades superiores só emergem quando as necessidades inferiores forem satisfeitas.

As pessoas, incluindo funcionários nas organizações, são motivadas pelo desejo de alcançar ou manter as várias condições sobre as quais repousam essas satisfações básicas e por certos desejos mais intelectuais. Quando o conceito da hierarquia de necessidades é aplicado às organizações os gerentes têm a responsabilidade de criar um clima adequado no qual os funcionários possam desenvolver todo o seu potencial. Caso este clima não seja fornecido, iria aumentar a frustração do colaborador e poderia resultar num pior desempenho, menor satisfação no trabalho e maior afastamento deste da organização (Ramlall, 2004).

2.3.1.2 Teoria das Necessidades de McClelland

McClelland, descreveu a teoria das necessidades com foco em três necessidades ou motivos que levam as pessoas a agir: realização, poder e afiliação (Islam & Ismail, 2008; Ramlall, 2004; Chiavenato, 2005), cujo comportamento das pessoas é afetado por estes motivos ou necessidades. Deste modo, estas necessidades, motivam as pessoas para o desempenho (Ferreira, et al.,2006).

A necessidade de realização é a necessidade de êxito competitivo (Chiavenato, 2005), foi definida como o impulso para se destacar, para alcançar algo em relação a um conjunto de padrões, para se esforçar para ter sucesso, ou seja, retrata indivíduos altamente motivados, orientados para a excelência (Ramlall, 2004).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

A necessidade de realização propõe que a motivação e o desempenho variam de acordo com a intensidade da necessidade de realização e é definida como o desejo de realizar algo difícil, querer ser excelente e de ser bem-sucedido em situações de competição (Ferreira, et al.,2006). McClelland propôs que os grandes empreendedores têm maior probabilidade de serem empreendedores de sucesso (Ramlall, 2004).

A necessidade de poder reflete o desejo de um indivíduo influenciar, treinar, ensinar ou encorajar outros a realizar algo, ou seja, a necessidade de fazer os outros comportarem-se de uma certa maneira que não o fariam naturalmente (Chiavenato, 2005). O indivíduo tem a necessidade de se orientar para o prestígio, procurando posições em que pode influenciar os outros, desejando levá-los a ter um determinado comportamento que não se observaria sem a sua influência. Os gerentes eficazes devem influenciar positivamente os outros, assim, os gerentes de alto nível devem ter uma alta necessidade de poder aliada a uma baixa necessidade de afiliação (Kreitner, 1998, citado por Ramlall, 2004).

A necessidade de afiliação foi definida como a necessidade de relacionamento humano, o desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis e próximos, deste modo, as pessoas tendem a agir amigável e cooperativamente. As pessoas cuja necessidade de afiliação seja alta, não são os gerentes ou líderes mais eficazes porque têm dificuldade em tomar decisões difíceis sem se preocupar em se o outro vai ou não gostar (Kreitner, 1998, citado por Ramlall, 2004). Desta forma os laços estreitos que criam podem levar a uma incapacidade avaliativa justa e eficaz, pois investem mais na proximidade que no alcance dos objetivos do grupo (Ramlall, 2004).

O comportamento das pessoas é afetado por estas necessidades ou motivos, presumindo-se que possam ser apreendidas e apresentem características semelhantes aos traços da personalidade (Ferreira, et al.,2006). Estas três necessidades são assim aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa. As pessoas desenvolvem assim padrões únicos de necessidades que a afetam o seu comportamento e desempenho (Chiavenato, 2005).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

2.3.1.3 Teoria ERG de Alderfer

A teoria defendida por Alderfer, propôs uma alternativa para a teoria das necessidades de Maslow, conhecida como teoria ERG.

Esta teoria consolida cinco níveis da hierarquia de Maslow em três níveis: existência (E), parentesco (R) e crescimento (G) (Islam & Ismail, 2008; Chiavenato, 2005), que em inglês formam o acrónimo ERG (*existence, relatedness e growth*).

As necessidades de existência incluem fatores fisiológicos (ex. comida, roupas, bom salário, benefícios adicionais, boas condições de trabalho, etc.) e de segurança.

As necessidades de parentesco/relacionamento abordam o nosso relacionamento com outras pessoas, como famílias, amigos, grupos de trabalho, etc.

As necessidades de crescimento são as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento e competência pessoal (Chiavenato, 2005), estando associadas aos dois últimos níveis de Maslow, sendo eles a autoestima e autorrealização (Islam & Ismail, 2008).

Esta teoria vem atualizar a das necessidades de Maslow, e diferencia-se da mesma porque Alderfer defende que uma pessoa pode sentir-se motivada por mais de uma necessidade em simultâneo. Não existe a rigidez das necessidades serem consecutivas, tal como Maslow apresenta na sua hierarquia, podendo as necessidades de nível superior serem ativadas sem que as necessidades do nível inferior tenham sido completamente satisfeitas (Chiavenato, 2005).

2.3.1.4 Teoria Bifatorial de Herzberg

Frederick Herzberg desenvolveu uma teoria cuja motivação das pessoas para o trabalho assenta em dois fatores intimamente relacionados entre si, fatores higiénicos e fatores motivadores (Islam & Ismail, 2008; Chiavenato, 2005).

Os fatores higiénicos, referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, relacionados com o contexto do trabalho, ou seja, estão associados à natureza extrínseca do trabalho. Como exemplo disso, são as condições físicas e ambientais de trabalho,

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

salário e benefícios sociais, políticas da organização, oportunidades de crescimento, relacionamento com colegas, etc. (Chiavenato, 2005).

Quando são excelentes, os fatores higiênicos apenas evitam a insatisfação, porém quando não são excelentes têm o efeito adverso de provocar insatisfação. De referir que estes fatores apenas conduzem ao alívio da insatisfação a curto prazo.

Os fatores motivadores relacionam-se com a natureza intrínseca do trabalho, associando-se mais ao conteúdo do trabalho. Obedecem a uma dinâmica de crescimento e conduzem à satisfação de longo prazo e à felicidade.

Como exemplo disso, o sentimento de realização, o desenvolvimento pessoal e a realização.

Para Herzberg, os fatores intrínsecos é que motivam verdadeiramente, produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento da produtividade. Quando são ótimos elevam substancialmente a satisfação, quando são precários provocam ausência de satisfação.

Na ótica de Herzberg eliminar a causa da insatisfação (através de fatores de higiene) não resulta num estado de satisfação. A satisfação (ou motivação) apenas ocorreria como resultado do uso de fatores motivadores (Islam & Ismail, 2008).



Figura 8. Fatores motivacionais e higiênicos

Fonte: Chiavenato (2005)

Embora diferentes, as abordagens de Herzberg e a de Maslow, são entendidas pela literatura como tendo alguns pontos de concordância no que diz respeito à motivação humana para o trabalho.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Deste modo, de acordo com a Figura 9 é observável que as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais podem ser enquadradas como os fatores higiénicos, enquanto que a necessidade de estima e de autorrealização podem ser enquadradas como os fatores motivacionais.



Figura 9. Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg

Fonte: Chiavenato (2005)

2.3.1.5 Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham

Uma ferramenta fundamental para que exista motivação nos trabalhadores são as características do trabalho, nomeadamente os estados psicológicos associados à aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados (Ferreira, et al.,2006).

A Teoria das Características foi desenvolvida por Hackman e Oldham, onde se destacam cinco características associadas ao trabalho que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores, nomeadamente: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e *feedback*.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

A variedade de funções relaciona-se com o nível de exigência das competências e conhecimentos que é requerido para a realização de uma determinada função. Um serviço será menos motivador se obrigar ao exercício de atividades rotineiras.

A identidade vem afirmar que o trabalhador se deve identificar com um resultado final visível da sua função.

O significado de uma função respeita ao impacto e importância que o serviço tem na vida de outros.

A autonomia vem avaliar o nível de discricionariedade de uma dada função, o colaborador tem a liberdade para manifestar a sua opinião, e dar sugestões.

O *feedback* retrata a informação que é obtida por parte do colaborador referente à realização do trabalho por este efetuado. Muitas vezes este *feedback* apenas é conhecido no momento da sua AD.

2.3.2 Teorias de Processo

2.3.2.1 Teoria da Equidade de Adams

A Teoria da Equidade desenvolvida por Adams, pressupõe a necessidade de justiça e retidão. Evidencia a perceção de cada colaborador acerca da justiça relativa num determinado contexto laboral, ou seja, relacionando o seu desempenho e os benefícios correspondentes, com o desempenho e benefício de outros colaboradores em condições idênticas (Silva & Reis, 2014).

Importa referir que equidade é diferente de igualdade. É possível considerar igualdade se dois indivíduos, colaboradores receberem a mesma recompensa, no entanto, apenas existirá equidade se os colaboradores obterem recompensas de acordo com o seu mérito.

A ideia geral desta teoria passa pela ideia de que os seus trabalhadores comparam os seus contributos para a organização com o que dela recebem, sendo que se o colaborador notar diferenças, achar que não é equivalente, irá percecionar um desequilíbrio, entendendo-o como uma injustiça organizacional (Islam & Ismail, 2008).

É importante perceber quais os padrões utilizados pelo colaborador para a sua comparação de dados, para a sua perceção de equidade, podendo ser: o próprio, colegas

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

dentro da própria organização ou indivíduos que exerçam iguais ou funções similares noutra organização.

Assim, neste contexto, importa referir a existência de equidade: interna, se estiver relacionada com comparações do colaborador com comparações de outro no seio da mesma organização que desempenhem funções idênticas; externa, se existir comparações do indivíduo com outros que não da mesma organização, que executem funções semelhantes.

Existe a possibilidade de se gerarem situações de equidade ou iniquidade, positiva ou negativa, uma vez que a equidade constitui uma perceção das comparações entre ganhos e investimentos executados.

A avaliação que um indivíduo faz de uma certa situação é sempre realizada de forma subjetiva, resultando das suas próprias perceções, que podem ser dos mais variados tipos. Neste ponto podem surgir duas situações de iniquidade, uma favorável quando o trabalhador se sente mais valorizado do que esperava, e uma desfavorável, que pode trazer mais problema pois um trabalhador “quando encara uma situação de injustiça enfrenta uma situação de incómodo”

A perceção de um colaborador numa organização acerca de uma existência de uma iniquidade pode advir através de vias diferentes, como por exemplo promoções, mas tendencialmente é na vertente económica, salarial, que advêm as questões conturbadas.

2.3.2.2 Teoria ModCO de Luthans e Kreitner

A Teoria ModCO (Modificação do Comportamento Organizacional) foi desenvolvida por Fred Luthans e Robert Kreitner, em 1975.

Esta teoria considera que o comportamento humano é produto de estímulos provenientes do exterior. Este estudo assenta assim na teoria de que os comportamentos tidos como aleatórios, depois de reforçados, vão passando a tornar-se cada vez mais ou menos reiterados, conforme o objetivo. Os comportamentos inicialmente aleatórios vão dando lugar a comportamentos mais frequentes e repetidos por via do reforço destes comportamentos (Cunha et al., 2014).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

O comportamento humano pode ser previsto e controlado, uma vez que de acordo com esta teoria, comportamentos recompensados tendem a ser repetidos, e comportamentos punidos tendem a ser eliminados.

O reforço que é mencionado, poderá ser de cariz positivo, negativo, extintivo ou punitivo. Os dois primeiros aumentam e mantêm comportamentos, e os dois últimos reduzem ou eliminam comportamentos.

O reforço de cariz de positivo consiste na atribuição de uma recompensa pela realização de um comportamento desejado.

No caso do reforço de cariz negativo trata-se de retirar uma determinada contingência que se considerava necessária, ao atingir a conduta tida como desejável.

A extinção, surge em situações em que deixa de existir um reforço positivo para que o comportamento indesejado deixe de se manifestar.

A punição, atribui reforços de cariz negativo com o objetivo de mitigar a conduta que não é desejada.

Nesta teoria é possível verificar que indivíduo é capaz de aprender comportamentos através da observação dos comportamentos de outras pessoas e das suas consequências, conseguindo assim antecipar situações que poderão ocorrer consigo se agirem de uma determinada forma (Cunha et al., 2014).

2.3.2.3 Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham

Todas as pessoas têm metas a alcançar e, por esse motivo, orientam as suas ações para um determinado fim, ou seja, existe um efeito motivador na existência de objetivos. A luta das pessoas para alcançar um determinado objetivo é a sua maior fonte de motivação (Chiavenato, 2005; Ferreira, et al., 2006).

O objetivo sinaliza à pessoa o que precisa de ser feito e quanto esforço ela terá de despender para o seu alcance (Chiavenato, 2005), deste modo, o objetivo é visto no trabalho como o que o colaborador tenta atingir conscientemente.

A teoria da Fixação de Objetivos surgiu para avaliar o impacto da especificação do objetivo, o desafio e o *feedback* sobre o desempenho das pessoas (Chiavenato, 2005).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

De acordo com Chiavenato (2005), Locke com o seu estudo, procura mostrar vários aspetos da definição de objetivos: a importância dos objetivos na motivação das pessoas; os objetivos bem definidos, melhoram o desempenho das pessoas; os objetivos mais difíceis, quando aceites, melhoram mais o desempenho do que os objetivos mais fáceis; o *feedback*, a respeito do alcance dos objetivos provoca melhor desempenho.

Assim sendo, objetivos bem definidos e mais difíceis de serem alcançados levam a melhores resultados do que metas genéricas e abrangentes. Quanto mais difícil for o objetivo, mais elevado é o nível de empenho. O compromisso com um objetivo difícil depende de um alto nível de esforço da pessoa (Chiavenato, 2005).

Para que os trabalhadores aceitem e cumpram os objetivos definidos, é importante ter em conta que este processo se torna mais simples se estes forem ouvidos no processo de delineação dos objetivos que terão que cumprir, se a pessoa participa ativamente da definição dos seus próprios objetivos, ela tende a se comprometer mais quanto ao objetivo como meta desejável para atingir (Chiavenato, 2005).

A definição de objetivos está interligada ao *feedback*, visto que a pessoa trabalha melhor quando recebe *feedback* quanto ao seu progresso em relação ao objetivo, o que ajuda a perceber a distância entre o que está a fazer e o que deve fazer para o alcance do objetivo (Chiavenato, 2005).

Consequentemente, devem existir recompensas para a concretização dos objetivos, uma vez que as mesmas tendem a facilitar todo o processo de aceitação dos objetivos.

Com base na definição de objetivos e nos resultados atingidos no prazo previsto, a organização dispõe de mecanismos de AD, utilizando este método como prática de desenvolvimento organizacional (Silva & Reis, 2014).

2.3.2.4 Teoria das Expectativas de Vroom

A teoria da expectativa, foi delineada por Victor Vroom. Esta teoria vem afirmar que todo o processo de motivação deve ser explicado tendo em conta as preferências e os objetivos que cada indivíduo tem. As pessoas optam por certos comportamentos que são potencialmente possíveis de satisfazer as suas necessidades, as pessoas optam por aqueles

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

comportamentos que julgam que as levarão a resultados (recompensas, como salário, reconhecimento, sucesso) que lhes são atrativos (que atendem às suas necessidades específicas) (Chiavenato, 2005).

A teoria da expectativa propõe que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário), e as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito (Chiavenato, 2005).

Segundo o autor, existem três fatores basilares, nomeadamente a valência, a expectativa, e a instrumentação (Chiavenato, 2005; Bilhim, 2013; Cunha et al., 2014).

A valência, é o valor ou importância focada numa recompensa específica. Cada pessoa tem preferências (valências) para determinados resultados finais. As valências podem ser positivas ou negativas. A positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto que a negativa, implica um desejo de fugir de determinado resultado final (Chiavenato, 2005).

A expectativa é a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado, ou seja, a percepção da probabilidade que um indivíduo considera de um resultado existir, em função das ações que toma. Existem objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um resultado final (fins).

Quando nos referimos à instrumentalização é a crença de que o desempenho está relacionado com as recompensas desejadas (Chiavenato, 2005). Estamos a verificar o uso da recompensa que pode ser obtida, na obtenção de um outro resultado.

Para que seja aplicada esta teoria, há condições a considerar, nomeadamente: definir objetivos claros quanto aos resultados; alinhar o desempenho estreitamente relacionado com recompensas; incentivar as recompensas, que devem ser valorizadas pelas pessoas; criar condições para que as pessoas acreditem na organização.

A organização precisa de criar um esquema de trabalho em que as contribuições possam tanto servir às necessidades da organização quanto agregar recompensas ou retornos desejados pelas pessoas (Chiavenato, 2005). Traduz-se numa teoria de difícil aplicação e de difícil medição de resultados dos conceitos envolvidos.

3 RELAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Nos dias que correm, o sucesso das organizações (públicas e privadas) é fruto das pessoas que trabalham nelas, pelo que se depreende que para a existência deste sucesso contribui o elevado grau de motivação e satisfação que os colaboradores têm ao desempenhar as suas funções diariamente nestas organizações (Bilhim, 2006). De referir que, na atualidade, a questão da motivação ocupa um lugar central no estudo da gestão de pessoas quer no setor privado quer no público (Madureira & Rodrigues, 2015).

Os colaboradores representam o fator chave no desempenho da organização sendo os ativos mais importantes e são vistos como um recurso valioso, raros, difíceis de imitar e difíceis de substituir (Youngcourt, Leiva, & Jones, 2007; Barney, 2001; Salleh, et al., 2016).

Para que se atinja o sucesso é essencial que os colaboradores sejam alvo de avaliações de desempenho periódicas que medem o seu nível de desempenho dentro da organização.

É aqui que surge a importância da gestão de Recursos Humanos no funcionamento das organizações, nomeadamente no que concerne à AD (Russo, 2017), visto que a mesma pode ter uma influência muito significativa na produtividade dos colaboradores. Torna-se assim importante que as práticas de gestão apliquem indicadores de desempenho centrados no fator humano, isto é, na sua motivação, na sua satisfação e no seu compromisso com a organização.

No que diz respeito ao caso específico da AD da AP, foi desenvolvido o SIADAP, cujo um dos objetivos era a promoção da motivação profissional e desenvolvimento de competências²⁶. Importa referir ainda que o SIADAP, que teve como principal contributo a definição de objetivos, metas e indicadores de sucesso, com a finalidade de fortalecer uma cultura de avaliação e fomentar a prestação de contas no setor público, de forma a

²⁶ Artigo 1º da Lei nº 66-B / 2007, de 28 de dezembro.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

verificar se o serviço prestado vai de encontro aos objetivos da organização (Correia, Mendes & Silva, 2019).

Em linha com isto, e ainda no caso específico das entidades públicas a AD deve contribuir para uma maior eficiência e disponibilizar oportunidades de melhorar o desempenho de todos os intervenientes dessas mesmas organizações e, assim, promover o aperfeiçoamento profissional dos seus colaboradores. Conjuguar os objetivos que pretendem ser alcançados pela organização com os interesses e recompensas que os colaboradores procuram é a chave do sucesso para o trabalho de equipa, e permite alcançar os resultados que qualquer organização procura.

3.1 Avaliação de Desempenho clara, transparente, justa e confiável

Relativamente ao sistema de AD, que deve existir em qualquer organização, deve pautar por ser íntegro, não deixando margem para a existência de quaisquer dúvidas²⁷. Os sistemas de avaliação devem ainda ser o mais abrangentes possível, para que não se cinjam apenas à avaliação dos pontos fortes e dos pontos fracos de um colaborador, devendo-se ter em consideração a análise de toda a evolução e de todo o desempenho do colaborador, durante um determinado período de tempo. Os métodos de AD devem também ter como premissa o alcance da transparência, imparcialidade e garantir a comparabilidade dos resultados um sistema de AD deve ser claro e explícito nos objetivos a serem alcançados, pressupondo a clarificação dos contributos individuais na concretização das estratégias organizacionais (Julnes & Holzer, 2002). De acordo com Batalha, Ribeiro, & Carvalho (2013, p. 15) considera-se que um sistema de avaliação resulta “apenas se todos os intervenientes no processo avaliativo acreditarem nos propósitos do sistema - e testemunharem que a sua aplicação é efetivamente rigorosa, transversal, imparcial, e transparente - estarão envolvidos, integrados e motivados na sua aplicação”. Um sistema de AD bem concebido presta-se a um conjunto de

²⁷ Vai de encontro aos objetivos e vantagens de um sistema de avaliação formal referidos nos capítulos: 1.3.-Finalidade do processo de avaliação de desempenho; 1.4.-Benefícios do processo de avaliação de desempenho.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

critérios/objetivos que auxiliam na aferição dos problemas que podem ser solucionados (Correia, Mendes, & Silva, 2019). Caso não se aplique isto, pode levar a que os avaliados não tenham uma boa perceção quanto ao sistema de AD construindo a ideia de que o sistema se trata de um desperdício de tempo e de dinheiro da organização (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011). Isto pode acabar por despertar sentimentos de egoísmo e hostilidade, idealizando-o como um instrumento injusto (Araújo, 2007), o que acaba por gerar uma certa desmotivação e desacreditação no próprio sistema de AD.

No caso do SIADAP, foi sendo otimizado ao longo do tempo introduzindo melhorias no âmbito da aferição do desempenho de forma imparcial e o mais justa possível. As melhorias decorreram em dois parâmetros nomeadamente os resultados, obtidos na prossecução dos objetivos e as competências, na promoção do desenvolvimento e qualificação dos colaboradores, maximizando o seu desempenho, promovendo uma cultura de excelência e qualidade, procurando a aplicação de um sistema justo, mensurável, confiável e transparente (Rosinha, Silva, & Sarmiento, 2015).

Em linha com isto, o sistema deve “ser confiável, justo e produzir classificações corretas, medindo o que é suposto medir e fazendo-o com o menor erro possível” (Dias & Paraíso, 2011, p. 117). É importante que os funcionários tenham confiança na justiça do sistema de AD uma vez que os resultados do sistema apenas são aceitáveis para a maioria dos colaboradores, se eles tiverem confiança na transparência e justiça do sistema, caso contrário, o sistema torna-se ineficaz (Roberts, 2003, de acordo com Rasheed, Aslam, & Noor, 2011).

Um estudo levado a cabo por Braga (2019, p.57), refere que quando questionados sobre se o “O SIADAP é um processo justo” os inquiridos não vêm o SIADAP como um processo justo. O mesmo se conclui no estudo efetuado por (Soares, 2012).

3.2 Definição de objetivos claros

Outro fator importante a considerar para o sucesso do avaliado com a sua AD e sua motivação é a distribuição de funções e definição de objetivos.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Torna-se necessário 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, citado por Braga, 2019). No caso concreto do SIADAP, e como forma de contribuir para o sucesso da AD, os objetivos precisam de ser bem fixados, implicando que investir a montante na fixação dos objetivos é poupar a jusante na avaliação (Bilhim, 2013, citado por Correia, Mendes, & Silva, 2019).

A definição de objetivos²⁸, é considerado como um incentivo não financeiro que motiva os trabalhadores, nomeadamente, a sua participação no processo decisório (Latham & Locke, 1979) que acaba por desenvolver uma cultura de confiança (Bilhim, 2013, citado por Correia, Mendes, & Silva, 2019), o desenvolvimento organizacional e o enriquecimento do trabalho, isto pressupõe que a definição de objetivos deve ser definida conjuntamente entre o colaborador e o seu superior.

Conrad & Uslu (2012, p. 233) defende que para a definição de “objetivos, indicadores de desempenho e metas, torna-se necessário ser um processo entre as partes interessadas”. O colaborador deve compreender a responsabilidade do seu verdadeiro contributo dentro da organização, referindo Rasheed, Aslam, & Noor (2011, p. 3736) que a AD é composta por “um conjunto de processos que inclui o conhecimento por parte dos funcionários sobre o que os seus gerentes esperam deles” para irem de encontro aos objetivos da organização. A comunicação, entre ambos é fundamental não só na fase inicial de definição de metas como também durante todo o processo de avaliação, isto para que o avaliado tenha uma maior perceção acerca de todo o processo.

O estabelecimento de objetivos a atingir é considerado um método eficaz, de modo a que haja o alargamento de funções, a adequação das pessoas às funções, a adequação da recompensa às pessoas e ao nível da execução, a adequação dos objetivos e metas

²⁸ De acordo com o SIADAP, a definição de objetivos deve assentar em três princípios fundamentais, nomeadamente: definição em coerência com a missão da unidade orgânica, focalização nos resultados prioritários e, por último, articulação entre objetivos de equipa e objetivos individuais.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

individuais, na medida do possível, à organização, e as recompensas formais e informais, como o agradecimento e o reconhecimento público se têm demonstrado com potencial motivador (Rocha, 2010). Os objetivos devem ser específicos e desafiantes, só assim conduzem a uma melhor *performance* ao invés de objetivos vagos. Adicionalmente a isto, para que os colaboradores se sintam empenhados e comprometidos com os objetivos que foram definidos para estes, devem ser-lhes transmitidas instruções simples e claras, de como realizarem as tarefas. Deve-se também comunicar, caso existam, os objetivos de grupo para que a pessoa se sinta enquadrada no grupo como forma de atingir em cooperação com os restantes elementos os objetivos definidos para o grupo. Claro está que, devem ser disponibilizados aos colaboradores os recursos adequados e necessários para a prossecução dos seus objetivos, bem como a liberdade e autonomia para os utilizar. Colaboradores que se sintam realizados e satisfeitos com as funções que desempenham, realizarão as suas funções com maior qualidade e empenho, e conseqüentemente, serão bem-sucedidos na sua AD.

Para comprovar isto, Singh & Rana (2014), efetuaram um estudo em que os resultados indicaram que existe uma relação positiva e significativa entre AD e Motivação. Este estudo constatou ainda que a variável definição de metas, é a que mais contribui mais para a motivação. Interligado a este estudo surgem outros que revelam o mesmo, que a AD afeta muito a motivação dos funcionários (Leila Najafi, 2011, de acordo com Singh & Rana, 2014; Shaemi Barzoki Ali, 2012 de acordo com Singh & Rana, 2014).

Num estudo levado a cabo por Soares (2012), revela que a maioria dos inquiridos diz que os objetivos têm sido negociados em conjunto com o seu avaliador.

Porém, a definição de objetivos pode ter o reverso da medalha, deixando de ser um fator motivador se as fixações de objetivos a atingir forem injustas e/ou inatingíveis, podendo surgir assim mais problemas do que benefícios, nomeadamente, a insatisfação e a fraca *performance*, sacrificando-se a qualidade do trabalho em benefício da quantidade e os resultados consistentes em benefício dos imediatos.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

3.3 Feedback

Interligado com a definição de metas está o *feedback*, outro fator importante motivacional a considerar que advém do processo da AD.

A premissa deste fator, é que o supervisor deve assegurar-se de que o colaborador recebe *feedback* preciso, de modo a que possa saber em que medida está a atingir ou não o objetivo que lhe foi definido, reajustando o seu nível de esforço e a estratégia quando necessário (Latham & Locke, 1979).

O *feedback* concedido aos avaliados no âmbito da sua AD é uma variável muito importante no que concerne ao aumento da motivação, da satisfação e dos relacionamentos interpessoais dentro da organização. O *feedback* deve ser caracterizado por ser eficaz e coerente para que aumente o desempenho, a motivação e os resultados da organização, tendo ainda como objetivo dar a oportunidade ao colaborador de se justificar perante a sua avaliação e ainda do avaliador justificar aos avaliados as avaliações atribuídas aos mesmos, dando oportunidade a estes de se justificarem e de percecionarem os aspetos positivos e os aspetos que devem ser alvo de melhoria (Cheng, Dainty, & Moore, 2007). É o *feedback* que permite aos avaliados ter a oportunidade de conseguirem perceber o que está a falhar no seu desempenho e ainda serem incentivados a aplicar medidas corretivas e respetivas melhorias do seu desempenho (Conrad & Uslu, 2012; Zakaria, et al., 2011; Rasheed, Aslam, & Noor, 2011). Armstrong (2006), destaca que os superiores podem fornecer *feedback* como forma de reconhecimento da contribuição das pessoas e assim explicarem a importância do trabalho que fazem.

O *feedback* que é dado aos colaboradores deve ser divulgado tendo em conta os pontos positivos, para haja incentivo à melhoria, e uma vez que assim é considerado com sendo mais eficaz. Caso seja dado de forma contrária a isso poderá gerar desmotivação (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2012). Importa referir que na visão de Sousa et al. (2006), o *feedback* é o método mais utilizado no que diz respeito às entrevistas de AD, uma vez que satisfaz um largo conjunto de objetivos, nomeadamente a estimulação da comunicação, o reforço positivo do desempenho e o alinhamento das perspetivas dos avaliadores e dos avaliados.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Em linha com isto, um *feedback* de desempenho eficaz e coerente aumenta o desempenho, a motivação e os resultados da organização, sendo a abordagem focada nos pontos positivos a mais eficaz e que proporciona maiores vantagens (Cerasoli & Ford, 2014, citado por Braga, 2019).

O estudo levado a cabo por Singh & Rana (2014), já referido no ponto anterior, também tem relevância no que diz respeito ao *feedback*. Uma vez que os resultados do estudo também revelaram que a variável *feedback* com o desempenho assume grande relevância contribuindo para a existência de motivação. Relacionado com isto, também o estudo de Vasset, Marnburg, & Furunes (2011) confirma que o *feedback* útil acerca do desempenho, tem um impacto significativo e positivo na motivação dos funcionários. E permite que os funcionários saibam que os gerentes se preocupam com seu desempenho e sucesso, o que aumenta seus níveis de empenho e compromisso (Muhammad, 2013).

3.4 (Des)valorização salarial

Há ainda outra nuance a ser considerada, nomeadamente no que concerne às compensações extrínsecas (dinheiro/remuneração), segundo Latham & Locke (1979) o dinheiro é o principal incentivo, mas sozinho não é suficiente para motivar altos desempenhos. No caso da AP, importa referir que o sistema de AD influencia diretamente a carreira remuneratória dos colaboradores²⁹, sendo o único fator que poderá trazer uma mudança de escalão remuneratório³⁰.

Estudos de Houston (2000), revelam que os funcionários públicos são menos motivados por incentivos financeiros do que os trabalhadores do setor privado. Isto pode acontecer porque no caso das instituições públicas existe a questão orçamental³¹, que pode

²⁹ Exceto os aumentos do salário mínimo nacional e revisão da tabela remuneratória única.

³⁰ Só existe a subida obrigatória de escalão quando são atingidos os 10 pontos da AD.

³¹ As entidades públicas elaboram o orçamento, em que são previstas todas as despesas e receitas do ano. Estando assim contemplados os valores que são previstos ser gastos no que diz respeito ao pessoal (ex. salários, despesas de representação, etc.).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

delimitar a existência de possíveis prémios de produtividade e prémios de desempenho que ficam dependentes da existência de recursos financeiros, não existindo a faculdade de promover incentivos à custa de uma gestão dos valores remuneratórios.

Por outro lado, pode existir também a perspetiva de ser motivador, vejamos o caso concreto de uma pessoa que acaba de sair da faculdade e está em início de carreira, o salário de uma pessoa licenciada no setor público (equivalente à carreira geral de técnico superior) quando comparado com o privado, é bem superior e pode-se revelar motivador (isto numa perspetiva de curto prazo). Pode ainda ser motivador também, na medida em que os trabalhadores com doutoramento neste momento têm uma valorização salarial ³².

Outro fator a revelar-se motivador prende-se com a subida de remuneratória por opção gestionária³³, como reconhecimento do mérito do trabalho efetuado pelo colaborador ao longo do tempo.

3.5 Síntese de estudos

Como forma de valorizar o presente estudo, optou-se por verificar as conclusões de alguns estudos com o propósito comum de refletir sobre o SIADAP, conforme se pode verificar na Tabela 3.

³² Decreto-Lei n.º 51/2022, de 26 de julho.

³³ Alterações de posicionamento remuneratório por opção gestionária pode ocorrer quando, os trabalhadores com vínculo de emprego público de um determinado órgão ou serviço alteram o seu posicionamento remuneratório na categoria, em regra para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que se encontram. Para isto existem critérios, terão de possuir, em matéria de avaliação de desempenho, uma menção qualitativa máxima (excelente), duas menções consecutivas imediatamente inferiores às máximas (relevante), ou três menções consecutivas imediatamente inferiores às referidas na alínea anterior (adequado), desde que consubstanciem desempenho positivo – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, Artigo 156º, n.ºs 1 a 6, e Artigo 158º.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Tabela 3. Síntese de estudos avaliação desempenho e motivação

Título do Estudo	Autores	Ano	Metodologia utilizada	Nº inquiridos	Tipo de setor público	Principais conclusões
1. SIADAP 3, Motivação e Satisfação: Os trabalhadores civis da FAP	Ana Bela Maria Fernando da Costa	2012	Aplicado um inquérito aos trabalhadores civis da Força Aérea	466 respostas válidas	Força Aérea Portuguesa	Os resultados revelaram que os trabalhadores se encontram motivados, para as três dimensões referentes à motivação no trabalho (Organização do Trabalho, Desempenho e Realização e Poder) e encontram-se satisfeitos com a avaliação de desempenho.
2. A avaliação do desempenho enquanto ferramenta motivacional no setor público português	Victor Paulo Gomes da Silva; Miguel Lira; Clara Viseu	2016	Exploratória de natureza qualitativa (através de contactos e conversas informais, sendo que muitos assumiram a figura de entrevistas informais e não estruturadas) e conclusiva de natureza quantitativa. Aplicação de inquérito por	334 respostas válidas	Três instituições públicas da zona centro de Portugal continental	Os inquiridos consideram o processo de avaliação injusto e impreciso, e estão insatisfeitos com o mesmo. Consideram ainda o sistema pouco transparente. O SIADAP motiva pouco os funcionários públicos portugueses para melhorarem o seu desempenho.
3. A avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores dos SASUM: Um olhar sobre o SIADAP	Joana Catarina Barroso Braga	2019	A metodologia utilizada é de natureza quantitativa, tendo sido aplicados questionários aos trabalhadores	100 respostas válidas	Serviços de Ação Social da Universidade do Minho, abrangidos pelo SIADAP 3	A aplicação do SIADAP 3 não parece contribuir para o aumento dos níveis de motivação dos respondentes. O SIADAP 3 não parece estar a promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores.
4. Responsabilização, Credibilidade e Motivação em sede de SIADAP: Estudo de uma Autarquia	Alice Bragança	2019	Metodologia quantitativa para comparar os dados obtidos através da aplicação de um inquérito por questionário.	102 respostas válidas	Autarquia local (Abrantes)	Inquiridos consideram o sistema de avaliação de desempenho é pouco credível, o que tem uma influência negativa na sua motivação. Apesar da sua satisfação em relação ao SIADAP ser frágil, os inquiridos afirmam possuir, boas relações com os seus colegas.
5. Avaliação do Desempenho, Gestão de Incentivos e Motivação no Setor Público: um caso de estudo	Marisa Carvalhais Nogueira	2019	Foram distribuídos dois questionários distintos para os trabalhadores avaliados e avaliadores	92 respostas válidas	Instituição pública cuja missão incide no desenvolvimento regional (CDDR-N)	Quanto aos principais resultados destaca-se o baixo nível de motivação dos trabalhadores, o que leva a concluir que o SIADAP não está a produzir os resultados pretendidos no seu desenho. Os níveis de confiança e justiça apresentam valores muito reduzidos.
6. The Public Administration Performance Appraisal Integrated System (SIADAP) and the Portuguese Civil Servants Perceptions	César Madureira; Belén Rando; David Ferraz	2020	Os dados foram recolhidos através de um inquérito	2066 respostas válidas (incluindo dirigentes)	Funcionários e dirigentes da administração pública central portuguesa	As cotas existentes no sistema são fortemente criticadas (a maioria a dos entrevistados são parcial ou totalmente contra a sua existência). Os resultados mostram percepções muito negativas, nomeadamente no que diz respeito à objetividade, transparência e equidade do SIADAP.
7. Motivação e avaliação de desempenho dos enfermeiros na administração pública portuguesa, durante a pandemia COVID-19	Cecília Teresa Pinto; Ana Margarida Noronha Narrados Santos; Sónia Raquel Silva Merciano; Diogo Filipe Miranda Bessa; Ana Teresa Pereira; Margarida Piteira	2022	A abordagem metodológica é quantitativa, observacional e descritiva, ao qual foi aplicado um questionário a uma amostra	60 respostas válidas	Profissionais de enfermagem que exercem funções no setor público, sendo a área de abrangência o centro e sul de Portugal	A avaliação de desempenho pelo sistema SIADAP não é considerada justa, pois não reflete a quantidade e a qualidade dos cuidados de saúde prestados pelos enfermeiros. Foi ainda considerado que a avaliação de desempenho durante a Pandemia Covid-19 não constituiu um fator motivador para o desempenho profissional dos respondentes.

Fonte: Costa (2012); Lira, Silva e Viseu (2016); Braga (2019); Bragança (2019); Nogueira (2019); Madureira, Rando & Ferraz (2020); Pinto, et al. (2022)

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Ao observarmos os diferentes estudos apresentados na Tabela 3, constatamos que os diferentes estudos, a nível temporal decorreram em 2012, 2016, 2019, 2020 e 2022.

De referir que alguns estudos apresentados são teses de mestrado, os mesmos foram escolhidos porque houve alguma dificuldade em encontrar artigos recentes que versassem sobre o tema, principalmente sobre o caso português.

Ao fazermos uma análise dos estudos apresentados, verificamos que os mesmos têm diferentes números de respondentes, e todas as instituições são diferentes. Em comum têm o facto de serem instituições públicas e o facto de a forma de recolha de dados ser a aplicação do inquérito por questionário (apesar de não ser a única, em alguns casos, recorreu-se também a entrevistas e conversas informais).

No que concerne às instituições públicas tratadas nestes trabalhos, os inquiridos foram trabalhadores na AP de setores diferentes. Os inquiridos foram enfermeiros, trabalhadores nos serviços de ação social, força aérea, autarquias, etc.

De acordo com os inquiridos, as principais conclusões observáveis são que:

- O processo de avaliação é injusto e impreciso;
- Estão insatisfeitos com o processo de avaliação;
- O sistema é pouco transparente e pouco credível;
- O SIADAP motiva pouco a melhorarem o seu desempenho profissional e o desenvolvimento das competências e qualificações;
- Baixo nível de motivação dos trabalhadores com a aplicação do SIADAP;
- Os níveis de confiança, justiça, objetividade, transparência e equidade do SIADAP apresentam valores muito reduzidos;
- As cotas existentes no sistema são fortemente criticadas.

Contrariamente a todas as conclusões referidas anteriormente, apenas um estudo revela o oposto. O estudo foi desenvolvido no ano de 2012, talvez esse período temporal tenha alguma influência. Os resultados revelaram que os trabalhadores se encontram motivados, e se encontram satisfeitos com a avaliação de desempenho.

4 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No que concerne ao processo de avaliação de desempenho, há ainda uma referência importante no que toca à justiça na forma como é efetuado todo o processo, uma vez que o nível de justiça do mesmo poderá influir na motivação dos colaboradores.

A justiça é um tema abordado por diversas áreas do conhecimento como o Direito, a Sociologia, a Filosofia, a Psicologia, entre outras, sendo que cada uma dessas áreas aplica e ajuda a entender o conceito de justiça sob diferentes perspetivas. Segundo Assmar, Ferreira & Souto (2005), a justiça tem sido analisada sob a ótica da psicologia social desde a década de 1960, procurando demonstrar como valores, crenças, sentimentos e subjetividades do indivíduo definem as suas noções de justiça ou injustiça.

“Os estudos sobre conceções, perceções e reações à (in)justiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham” (Assmar et al., 2005, p. 443), desencadearam a designação do conceito de justiça organizacional e começaram a ser desenvolvidos por Jerald Greenberg em 1987. A justiça organizacional foca-se assim nas perceções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e as organizações (Assmar et al., 2005). A justiça organizacional é a perceção do colaborador em relação a tudo o que recebe da entidade em que está inserido em comparação com tudo o que é recebido pelos seus colegas. Os indicadores de justiça organizacional são a parcialidade da entidade, a adequação da remuneração dos colaboradores e a objetividade da entidade (Phillips & Stanley, 2012, citados por Sutanto, Scheller-Sampson, & Mulyono, 2018).

A justiça organizacional começou assim a ter um forte potencial para criar os benefícios para organizações e empregados. De acordo com Greenberg (1990a, citado por Assmar et al., 2005, p. 443), “a justiça organizacional constitui um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus membros”. Cropanzano et al. (2007, citado por Thurston & McNall, 2010) defendem que a justiça organizacional pode criar benefícios poderosos para organizações e para os funcionários, incluindo maior confiança e compromisso, melhor desempenho no trabalho, maior satisfação do cliente e diminuição de conflitos. “A perceção captada por cada trabalhador acerca do modo como é tratado na sua organização tem influência nas suas ações, quer

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

com a organização, quer com as pessoas que a ela pertencem” (Moura & Cruz, 2021, pp. 9-10).

Relativamente às implicações que estão associadas à justiça organizacional podemos destacar que as pessoas ao se sentirem injustiçadas faz com que as mesmas se mostrem insatisfeitas, as taxas de absentismo e os níveis de stresse aumentam, esforçam-se menos, falam negativamente da organização e dos seus gestores, é corrosiva, prejudica os indivíduos e até pode ser prejudicial às organizações no sentido em que pode mesmo levar ao abandono da organização (Çelik, 2020).

Porém, quando os trabalhadores percecionam a justiça, mostram-se muito mais satisfeitos, os seus níveis de desempenho e a sua confiança na organização e nos gestores aumenta, e não sentem vontade de abandonar a organização onde estão inseridos (Cunha et al., 2014). Relativamente à AD, Vasset, Marnburg e Furunes (2010, citado por Pereira & Moreira, 2015, p. 27) refere que “diversos investigadores sugerem que os colaboradores têm maior motivação quando percecionam a sua AD como justa e fidedigna”. Elencando esta ideia, Thurston & McNall (2010, p. 201) referem ainda que “o sistema de avaliação de desempenho de uma organização pode ser uma ferramenta prática para a motivação e o desenvolvimento dos funcionários quando os funcionários percebem suas avaliações de desempenho como precisas e justas”.

A justiça organizacional torna-se fundamental para alcançar os objetivos exigidos pelas organizações, pois quando não se implementam práticas de gestão de recursos humanos vocacionadas para fomentar perceções positivas de justiça organizacional, podem-se enfrentar dificuldades em aspetos como atrair, reter, motivar, satisfazer e orientar os trabalhadores de uma organização.

Relativamente às dimensões de justiça organizacional, são destacados três tipos, nomeadamente justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional (Al-Zu’bi, 2010; Bakhshi, Kumar, & Rani, 2009; Rego, 2000b; Sotomayor, 2007; Çelik, 2020). A maioria dos investigadores partilham da concordância para que a justiça organizacional é uma estrutura tripartida sendo que estas três dimensões de justiça se encontram relacionadas entre si.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Contudo, há muitos outros autores como, por exemplo, Colquitt, Conlon, Porter, & Ng (2001), Assmar et al., (2005) e Sotomayor (2007), que mencionam que a justiça organizacional pode ter quatro dimensões, nomeadamente distributiva, procedimental, interacional e informacional (Assmar et al., 2005; Colquitt, et al., 2001).

4.1 Justiça Distributiva

A justiça distributiva foi a primeira dimensão de justiça organizacional a surgir “que pode ser definida como a equidade percebida dos resultados (*outcomes*) ou afetações que um indivíduo recebe” (Sotomayor, 2006, p. 50).

Esta dimensão de justiça é representada pela teoria da equidade de Adams, que surgiu em 1965, que se desenvolveu no contexto das organizações (Rego, 2000b).

De acordo com esta teoria, os indivíduos tendem a comparar os rácios dos seus *inputs*, (elementos como o tempo, esforço, determinação, ambição) e o rácio dos seus *outputs* (salário, reconhecimento) com os dos outros indivíduos, com a finalidade de determinar o nível de equidade. Está-se perante a equidade, quando há igualdade entre os dois rácios, cujo sentimento associado é o da satisfação. Porém, quando os indivíduos percecionam uma injustiça distributiva o sentimento que emerge é o da insatisfação, ou seja, iniquidade.

Sucintamente, a justiça distributiva “focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos” (Rego, 2000b, p. 287) centrando-se na análise das perceções de justiça dos trabalhadores, no que concerne aos resultados recebidos por parte da organização, por contrapartida do que os mesmos entregam à organização.

Num contexto de avaliação de desempenho, as perceções de justiça distributiva referem-se às perceções de justiça no que respeita às classificações de desempenho que os colaboradores recebem do seu avaliador (Sotomayor, 2007). Desta forma os colaboradores avaliam a justiça das classificações obtidas pelo seu desempenho dadas pelo superior hierárquico, tendo em conta vários aspetos, como por exemplo, se a classificação obtida é apropriada em função do esforço efetuado, do seu desempenho, da sua dedicação, dos seus contributos e da relação entre a classificação obtida e as

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

classificações obtidas por colegas do mesmo departamento ou grupo de trabalho. Contrariamente, à primeira dimensão de justiça organizacional, Cunha et al. (2007, citado por Moura & Cruz, 2021), refere que numa organização, perante perceções de injustiça distributiva, podem gerar-se, situações de insatisfação, furtos, diminuição do desempenho, *turnover*, absentismo e conflito

4.2 Justiça Processual ou Procedimental

A justiça procedimental diz respeito à perceção de justiça dos procedimentos usados para tomar decisões. Uma situação é percebida como justa se os procedimentos adotados para a tomada de decisão foram justos, independentemente dos resultados obtidos (Leventhal, 1980, Thibaut&Walker, 1975, citado por Assmar et al., 2005).

A partir da década de 70, começaram a surgir estudos acerca da justiça procedimental. Estes estudos revelaram que os trabalhadores não atribuem apenas importância aos resultados obtidos e à justiça dos resultados, mas também concedem grande importância aos procedimentos usados, ou seja, os trabalhadores avaliam separadamente os resultados obtidos e os procedimentos que levam aos mesmos (Rego, 2000a).

De acordo com Colquitt, et al. (2001), para que um procedimento seja entendido como justo, existem seis critérios a seguir, à luz da teoria de Leventhal, desenvolvida em 1980, nomeadamente:

- consistência -ser aplicados de forma consistente nas pessoas e ao longo do tempo;
- não enviesamento -não ser enviesado (por exemplo, assegurando que um terceiro não tem um interesse particular numa decisão específica);
- exatidão da informação -garantir que são recolhidas informações exatas e rigorosas a ser utilizadas na tomada de decisões;
- correção -garantir a existência de mecanismos para corrigir qualquer decisão incorreta ou imprecisa que pode ocorrer no processo de tomada de decisão;
- representatividade -garantir que as opiniões dos vários grupos pela decisão foram tidas em conta;

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- eticalidade -os procedimentos devem estar conforme os padrões de ética ou a moral vigente.

A justiça procedimental, refere-se à justiça dos processos e dos procedimentos utilizados pelas organizações, que devem garantir uma distribuição justa de resultados. Por outras palavras, refere-se à igualdade com que os procedimentos são aplicados a diferentes membros da organização (Kwantes e Bond, 2019, citado por Moura & Cruz, 2021).

Os trabalhadores tendem a reagir negativamente quando não são envolvidos nos processos de tomada de decisão, quando as decisões tomadas não lhes são devidamente explicadas ou quando não lhes dizem claramente o que esperam do seu trabalho (Cunha et al., 2014). O reverso revela que “se um funcionário acredita que as medidas tomadas para chegar a uma decisão são justas, é mais provável que ele fique satisfeito com o resultado da decisão- mesmo não sendo a seu favor” (Ghimire, 2020, p.14).

4.3 Justiça Interacional

De acordo com Colquitt, et al. (2001), surgiu uma nova dimensão de justiça organizacional, a justiça interacional, que foi introduzida por Bies e Moag em 1986 e descreve o lado interacional das práticas organizacionais concentrando a atenção na importância da qualidade do tratamento interpessoal que as pessoas recebem quando os procedimentos são implementados.

Este tipo de justiça reflete o grau em que as pessoas sentem que são tratadas com respeito e dignidade pelos seus superiores, quando os procedimentos são implementados. Ou seja, recai no modo como os superiores hierárquicos transmitem e explicam aos trabalhadores a aplicação da justiça. Focaliza-se na atenção sobre a importância da qualidade do tratamento interpessoal que as pessoas recebem quando os procedimentos são implementados. De acordo com Kwantes e Bond (2019, citado por Moura & Cruz, 2021, p.10) “há perceção de justiça interacional quando um trabalhador considera que é tratado de forma justa pelos superiores”.

Mais tarde, de acordo com Greenberg (1993, citado por, Assmar et al., 2005 e citado por Pereira & Moreira, 2015) surge a importância de distinguir dois elementos sociais

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

inerentes à justiça interacional: sensibilidade social (justiça interpessoal, que se refere ao grau com que o gestor adota uma postura respeitosa e um tratamento digno em relação às pessoas que vão ser afetadas pelos procedimentos organizacionais) e a justificação informacional (justiça informacional, que se refere à transmissão de informação e explicação das decisões tomadas).

“Deste modo, a partir destes dois componentes da justiça interacional, propostos inicialmente por Greenberg, constituíram-se duas dimensões independentes, designadamente a justiça interpessoal e informacional, que conjuntamente formam um modelo de JO tetradimensional, em vez de tridimensional, como habitualmente é referido na literatura” (Pereira & Moreira, 2015, p.31).

4.4 Síntese de estudos

Como forma de valorizar o presente estudo, optou-se por verificar as conclusões de alguns estudos com o propósito comum de refletir sobre a justiça organizacional, conforme se verifica na Tabela 4.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Tabela 4. Síntese de estudos avaliação desempenho e justiça

Título do Estudo	Autores	Ano	Metodologia utilizada	Nº inquiridos	Tipo de setor público	Principais conclusões
1. Avaliação de Desempenho: Perceções de justiça organizacional dos funcionários públicos	Paula Quintas Jesus Silva	2018	Aplicado um inquérito	70 respostas válidas	Autarquia Municipal	Os colaboradores da organização estão satisfeitos com os procedimentos utilizados pelos seus avaliadores na avaliação de desempenho; com a qualidade da interação com os seus avaliadores em relação à avaliação de desempenho; e com o resultado final do processo de avaliação de desempenho. O estudo indicia não existir perceções de injustiça. As classificações obtidas quer as recompensas são percebidas como justas. A justiça distributiva é a mais percecionada pelos indivíduos. Os indivíduos que tiveram entrevista de avaliação de desempenho registam valores mais elevados de perceção de justiça organizacional.
2. A avaliação do desempenho na Administração Pública – Estudo Empírico	Susana Raquel Jesus Gonçalves	2018	Aplicado um inquérito por questionário	60 respostas válidas	Empresa local municipal do distrito de Coimbra	Os colaboradores têm um sentimento positivo em relação à justiça das classificações individuais por comparação à classificação dos seus pares e à perceção do esforço dedicado às tarefas. Há uma relação positiva e significativa da perceção da justiça processual com a satisfação da avaliação de desempenho. Os colaboradores têm um sentimento positivo em relação à justiça processual da sua organização e isso contribui para a satisfação da avaliação do seu desempenho.
3. A avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores dos SASUM: Um olhar sobre o SIADAP	Joana Catarina Barroso Braga	2019	A metodologia utilizada é de natureza quantitativa, tendo sido aplicados questionários aos trabalhadores	100 respostas válidas	Serviços de Ação Social da Universidade do Minho, abrangidos pelo SIADAP 3	Os resultados mostram que os inquiridos não consideram ser um processo justo nem verificam níveis elevados de motivação. Consideram haver injustiça no modo como as suas competências e objetivos são avaliados. Os avaliadores são injustos na atribuição das classificações. Não vêem o SIADAP como um processo justo.
4. A perceção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade	Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia; Ireneu de Oliveira Mendes; Sara Raquel dos Santos Rodrigues Manaia da Silva	2019	Aplicado um inquérito por questionário	336 respostas válidas	Trabalhadores de Câmaras Municipais nacionais	As perceções dos trabalhadores sobre as variáveis latentes Justiça Distributiva e Justiça Informacional tem impacto direto positivo nas suas perceções relativamente à Satisfação com a Avaliação de Desempenho.
5. Motivação e Avaliação de Desempenho na Administração Pública	Maria de Lurdes Gomes Alves Sampaio Lino	2020	Aplicado um inquérito por questionário	110 respostas válidas	Trabalhadores de escolas (Administração Central – Ministério da Educação) e autarquias (Administração Local)	Existe uma relação direta entre a avaliação de desempenho e a motivação e satisfação. Os trabalhadores quanto mais se identificam com a justiça existente no processo avaliativo, mais motivados e satisfeitos se encontram, criando um impacto direto e positivo no seu desempenho individual. Os trabalhadores concordam com a sua avaliação e sentem que a mesma foi justa, estão satisfeitos com a forma como a avaliação é efetuada e estão motivados para o desempenho das suas funções.

Fonte: Silva (2018); Gonçalves (2018); Braga (2019); Correia, Mendes, & Silva (2019); Lino (2020)

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Da análise efetuada aos diferentes estudos apresentados na Tabela 4, constatamos que os diferentes estudos, a nível temporal decorreram em 2018 e 2020.

De referir que alguns estudos apresentados são teses de mestrado, os mesmos foram escolhidos porque houve alguma dificuldade em encontrar artigos recentes que versassem sobre o tema, principalmente sobre o caso português.

Dos diferentes estudos apresentados, verificamos que os mesmos têm diferentes números de respondentes. Em comum têm o facto de serem instituições públicas e o facto de a forma de recolha de dados ser a aplicação do inquérito por questionário.

No que concerne às instituições públicas tratadas nestes trabalhos, os inquiridos foram trabalhadores na AP de setores diferentes. Os inquiridos foram trabalhadores nos serviços de ação social, autarquias e escolas.

De acordo com os inquiridos, as principais conclusões observáveis são que:

- Os inquiridos não consideram ser um processo justo nem verificam níveis elevados de motivação;
- Consideram haver injustiça no modo como as suas competências e objetivos são avaliados;
- Os avaliadores são injustos na atribuição das classificações;
- Não vêem o SIADAP como um processo justo.

Contrariamente aos resultados apresentados anteriormente, há estudos em que as opiniões dos inquiridos revelam:

- Não existir perceções de injustiça e que as classificações obtidas quer as recompensas são percebidas como justas;
- Quanto mais se identificam com a justiça existente no processo avaliativo, mais motivados e satisfeitos se encontram;
- Estão satisfeitos com a forma como a avaliação é efetuada e estão motivados para o desempenho das suas funções;

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Têm um sentimento positivo em relação à justiça das classificações individuais por comparação à classificação dos seus pares e à perceção do esforço dedicado às tarefas.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo será descrita a metodologia utilizada. Começa-se por abordar os objetivos que o presente trabalho pretende atingir e serão delineadas as hipóteses de investigação. Irá ser referido o método que permitiu a recolha de dados, neste caso, o questionário, seguindo-se uma breve descrição da estrutura do mesmo.

5.1 Objetivos e hipóteses de investigação

Para que uma investigação seja concretizada, é necessária a formulação de objetivos de investigação que nos ajudarão a chegar ao resultado final. De acordo com Sarmiento (2013), os objetivos da investigação dão origem a uma lista de conhecimentos e competências que o investigador deve atingir ao finalizar o seu estudo.

O desenvolvimento do presente trabalho de investigação tem como objetivo principal compreender a motivação dos colaboradores que são avaliados pelo SIADAP bem como a sua perceção da avaliação de desempenho.

Existem também objetivos secundários, nomeadamente:

- Aferir se o grau de motivação varia em função do género e da faixa etária do trabalhador;
- Verificar se existe relação significativa entre a motivação e o tempo de serviço dos trabalhadores;
- Identificar os fatores motivacionais mais valorizados por parte dos indivíduos;
- Analisar se a perceção da avaliação de desempenho tem influência na motivação;
- Analisar as perceções da justiça por parte dos inquiridos sobre o SIADAP;
- Verificar se existe uma relação entre a perceção de justiça sobre o SIADAP e a motivação dos trabalhadores.

Depois de definidos os objetivos da investigação, são elaboradas as hipóteses no sentido verificar se existe uma relação entre a AD e a motivação dos colaboradores. Os objetivos originam assim as hipóteses de investigação, que carecem de confirmação (total ou parcial) ou não confirmação (Ferreira & Sarmiento, 2009, p.178).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

A literatura dá-nos algumas definições do que são as hipóteses. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), as hipóteses são proposições que prevêm uma relação entre dois termos, que, segundo os casos, podem ser conceitos ou fenómenos.

Para Lemos (1993) a hipótese implica formular uma afirmação, relevante e provável, que antecipa e estipula a existência de determinadas relações entre determinadas variáveis. Assim, deve-se ter em conta, que a hipótese é apenas uma formulação provisória baseada na identificação e descrição prévia das manifestações significativas do fenómeno que se pretende explicar e que funciona como ponto de partida para o desenvolvimento da pesquisa. No decorrer da mesma, ela pode ser ou não confirmada. De realçar que essas manifestações devem ser formuladas em termos que se adequem o mais possível à realidade.

Deste modo, seguidamente ir-se-á proceder á justificação e formulação das hipóteses de investigação.

No estudo desenvolvido por Kovach (1987), não se encontram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres no que diz respeito à motivação no trabalho. Isto também se verifica nos estudos de Ferreira et al. (2006), Rodrigues (2012) e Carreira, Andrade, & Santos (2020).

Destacar também o estudo efetuado por Kanfer e Ackerman (2004), onde os autores tentaram compreender como as mudanças relacionadas com a idade no desenvolvimento do adulto afetam a sua motivação no trabalho. Deste modo, os resultados por eles apresentados sugerem que não existe justificação teórica nem evidência empírica que suporte a noção de declínio da motivação com a idade.

No estudo desenvolvido por Ferreira, et al. (2006), os autores referem que existem poucos instrumentos para avaliação da motivação em contexto organizacional. Nesse sentido, elaboraram um estudo tendo como base algumas teorias clássicas da motivação e criaram e desenvolveram um instrumento que mede a motivação no trabalho. Pretendeu-se assim, fazer a avaliação de eventuais diferenças para as dimensões de motivação no que concerne à variável género e categoria profissional.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Os resultados obtidos no estudo não mostraram diferenças significativas no que diz respeito ao sexo e idade do inquirido, pelo que, as variáveis sexo e idade não inferem ao nível dos valores de motivação no trabalho.

Perante estas evidências, formulámos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A motivação no trabalho não varia em função do género do trabalhador.

Hipótese 2: A motivação no trabalho não varia em função da faixa etária do trabalhador.

No que concerne à antiguidade na organização, no estudo efetuado por Singh & Tiwari (2011) defendem que o tempo de serviço não influencia o nível de motivação dos trabalhadores no trabalho.

Outros estudos desenvolvidos referem outra perspetiva sobre esta temática. Como é o exemplo de Costa (2012), que refere se confirma parcialmente a hipótese testada quanto ao tempo de serviço e a relação com a motivação. Os resultados deste estudo revelam que apenas numa dimensão foram registadas “diferenças significativas, em que os indivíduos cuja antiguidade é ≤ 24 anos revelaram uma motivação inferior à dos restantes indivíduos e entre os indivíduos cuja antiguidade se situa na classe 25-29 e ≥ 30 anos não se registaram diferenças significativas” (p.28).

Carreira, Andrade, & Santos (2020), referem que se verificam relações estatisticamente significativas, “podendo-se inferir que os colaboradores com maior tempo de serviço apresentam menores índices de motivação para o desempenho” (p.24).

Com base nos resultados indicados, formulou-se então a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A motivação no trabalho não varia em função do tempo de serviço do trabalhador.

A motivação poderá ser incrementada e aumentada por via de alguns fatores. Fatores estes que já foram referidos teoricamente em pontos anteriores presentes na literatura estudada no que concerne especificamente às teorias da motivação.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

De acordo com a Hierarquia das Necessidades Humanas estudada por Maslow e de acordo com a teoria estudada por Herzberg, existem dois fatores motivacionais de Herzberg chamados de higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos, são extrínsecos ou ambientais, e dizem respeito aos benefícios, ao salário, condições de trabalho/ qualidade do espaço de trabalho. Os fatores motivacionais são intrínsecos à pessoa, assim como a realização pessoal, o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento pessoal (Silva & Reis, 2014).

Um estudo levado a cabo por Braga (2019) assentou em várias afirmações onde se destacam os “aspectos relacionados com a função e tarefas desempenhadas, o local de trabalho, o relacionamento com os colegas, o reconhecimento por parte da chefia e a posição remuneratória, ou seja, fatores higiênicos e motivacionais, tal como proposto por Herzberg” (p.52). O item que gera mais concordância entre os inquiridos é referente à motivação aliada ao bom relacionamento com os colegas e a motivação aliada às funções realizadas no local de trabalho. Porém, o que gera menos motivação é a questão das tarefas atribuídas, o carácter repetitivo das mesmas que acaba por ser mesmo ser causa de frustração e ainda a posição remuneratória em se encontram. Perante as várias afirmações “os resultados obtidos sugerem que quer fatores higiênicos (relações existentes em contexto laboral e as condições de trabalho), quer fatores motivacionais (relacionados com as funções desempenhadas e o reconhecimento) estão na base da motivação percebida” (p.52).

Outro estudo, desenvolvido por Vicente (2022) refere que, os fatores que mais contribuem para a motivação dos inquiridos ao nível dos “fatores extrínsecos, prioriza-se a boa relação com os colegas e a recompensa salarial e, respeitante aos fatores intrínsecos, o crescimento pessoal e a realização pessoal” (p.89).

Para Oliveira (2018), verifica-se um maior grau de motivação em relação aos fatores intrínsecos, face aos fatores extrínsecos.

Perante estas evidências e com o intuito de perceber quais os fatores mais valorizados e que mais influenciam a motivação dos indivíduos, formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Hipótese 4: Os trabalhadores valorizam mais os fatores intrínsecos aos fatores extrínsecos, no que respeita à sua motivação.

A AD, conforme já visto anteriormente na revisão da literatura, traz consigo vários benefícios.

A motivação e avaliação de desempenho, segundo Reis (2015):

São dois conceitos “usados” com a finalidade de contribuir para o crescimento e competitividade dos indivíduos que as compõem. A avaliação de desempenho bem implementada e entendida pelos colaboradores pode servir de reforço positivo e, assim, desencadear aumento de motivação dos funcionários que, por sua vez, dá origem a organizações mais competitivas. (p.29)

Assim, depreende-se que se a avaliação de desempenho for compreendida pelos avaliados e realizada de acordo com o planeado acabará por trazer benefícios às pessoas envolvidas no processo e à organização em que trabalham.

Porém, apesar de todos benefícios que a AD pode trazer, o contrário também se pode verificar. Reis (2015, p.29) refere que “o modelo que procura fomentar estratégias de motivação pode ter o efeito oposto e ser causador de descrédito e desconfiança”.

Quando existem erros no processo de AD, nomeadamente a inexatidão, gerada por erros cometidos por avaliadores e organizações, torna a sua eficácia frequentemente contestada, o que poderá traduzir-se na desconfiança no processo, na quebra da motivação, na diminuição da identificação com a organização, na degradação das relações entre os superiores e os subordinados, e paradoxalmente, na quebra nos níveis de desempenho (Cunha et al., 2015). O que conseqüentemente levará os avaliados a que não tenham uma boa perceção quanto ao sistema de AD construindo a ideia de que o sistema se trata de um desperdício de tempo e de dinheiro da organização (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011). O que acabar por despertar sentimentos de egoísmo e hostilidade, idealizando-o como um instrumento injusto (Araújo, 2007), o que acaba por gerar uma certa desmotivação e desacreditação no próprio sistema de AD.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Perante estas evidências, formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 5: A perceção da avaliação de desempenho está associada à motivação dos trabalhadores.

A justiça é uma vertente também importante quando se fala em avaliação de desempenho. Com base na literatura já apresentada anteriormente, existem as seguintes dimensões da perceção de justiça organizacional: justiça distributiva, procedimental, interacional e informacional (Assmar et al., 2005; Colquitt, et al., 2001).

Hoje em dia as pessoas tendem a comparar-se umas com as outras, e tentam perceber se estão a ser bem tratadas. Esta visão, leva a que justiça organizacional assuma um papel importante pois, a forma como as pessoas são tratadas acaba por afetar as suas atitudes e comportamentos, nomeadamente, o compromisso com a organização, a confiança, o seu desempenho, etc.

Em linha com isto, o aumento das perceções de justiça pode vir a melhorar os resultados relevantes para as organizações através do compromisso organizacional, da satisfação no trabalho e do próprio desempenho do indivíduo. Para justificar isto Cropanzano, Bowen, & Gilliland (2007) conclui que a justiça melhora o desempenho do trabalho e o compromisso dos funcionários. Ainda Roch, et al. (2019), defende que as perceções de justiça influenciam os comportamentos de todos na organização (por exemplo, influenciam o nível do desempenho de tarefas), influenciando os mesmos de acordo com o grau de perceção de justiça.

Ainda com base nas teorias da motivação, nomeadamente a Teoria da Equidade, defende que a justiça e a motivação têm uma relação entre elas, pois o indivíduo, sente-se mais ou menos motivado á medida que percebe, ou não, a presença da justiça e da igualdade nas relações de trabalho. Robbins (2009, citado por Guimarães, 2021), defendeu que a motivação está inerentemente ligada à justiça. Estudos de Correia, Mendes e Silva (2019), comprovam isso mesmo, que a justiça organizacional conduz para os resultados obtidos no desempenho, este estudo mostra que a sensação de injustiça levará a perdas de desempenho significativas, ou seja, leva poderá ficar comprometida a produtividade, a

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

qualidade do serviço e o desempenho dos trabalhadores e das organizações. O sucesso de um sistema de avaliação poderá ser resumido à forma como ele é percecionado (Narcisse & Harcourt, 2008), e com base nesta visão o estudo levado a cabo por Guimarães (2021) refere que os colaboradores vêm que o sistema de avaliação de desempenho é aplicado de forma justa, verificando-se um contributo significativo nos resultados em que a variável independente SIADAP, apresenta uma contribuição significativa, predizendo positivamente a presença de fatores motivacionais. Assim sendo, confirma-se que o SIADAP tem impacto significativo na motivação dos colaboradores, estando intimamente ligados. De acordo com Vasset et al. (2010, citado por Pereira & Moreira, 2015, p. 27), diversos investigadores sugerem que os colaboradores têm maior motivação quando percecionam a sua avaliação do desempenho como justa e fidedigna. Isto resulta numa melhoria das atitudes e comportamentos favoráveis, nomeadamente o comportamento de cidadania organizacional e o compromisso organizacional.

Existe também uma relação direta entre a avaliação de desempenho e a motivação e satisfação, isto é, os trabalhadores quanto mais se identificam com a justiça existente no processo avaliativo, mais motivados e satisfeitos se encontram, criando um impacto direto e positivo no seu desempenho individual. Esta visão é confirmada pelo estudo levado a cabo por Lino (2020) que confirmou a relevância que os avaliados dão à dimensão justiça no seu processo avaliativo, tendo um efeito positivo no seu desempenho individual. Este estudo permitiu aferir que os trabalhadores concordam com a sua avaliação e sentem que a mesma foi justa, estão satisfeitos com a forma como a avaliação é efetuada e estão motivados para o desempenho das suas funções. Ainda um estudo levado a cabo por Lira, Silva e Viseu (2016) revela “que o SIADAP, enquanto sistema de avaliação de desempenho dos funcionários públicos portugueses, pode ser uma importante ferramenta motivacional, desde que os avaliados o considerem preciso, justo e estejam satisfeitos com o mesmo” (p.112). Porém também é evidenciado, que os trabalhadores atribuem grande importância aos procedimentos utilizados, não atribuindo apenas importância aos resultados finais obtidos, deste modo, os trabalhadores avaliam separadamente os resultados obtidos e os procedimentos que levam aos mesmos. No caso da AD, o trabalhador pode avaliar como injusto o resultado, porém perceber que o processo usado

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

se desenvolveu de forma justa e que os seus superiores o trataram com consideração e respeito (Rego, 2000a).

Com base nestes estudos, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses:

Hipótese 6: Os trabalhadores percecionam que há justiça no processo de AD.

Hipótese 7: A perceção da justiça organizacional está associada positivamente à motivação.

5.2 Método de recolha de dados

O método refere-se ao caminho ou ao conjunto de operações para se chegar a um determinado resultado em investigação, enquanto que a técnica se refere ao modo de atuação/procedimento para chegar a esse resultado (Coutinho, 2011).

No presente estudo, a técnica de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário.

Antes de aplicar o questionário, deve-se testar a sua adequação aos objetivos do estudo através da aplicação em pequena escala da versão preliminar. Este procedimento é designado por pré-teste (Ghiglione & Matalon, 2001). O pré-teste consiste em apresentar as perguntas “a um pequeno número de pessoas pertencentes às diferentes categorias de indivíduos que compõem a amostra” com o objetivo de assegurar “que as perguntas serão bem compreendidas e as respostas corresponderão, de facto, às informações procuradas” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.182). Permite ainda analisar o interesse dos respondentes, medir o tempo de resposta e corrigir erros na interpretação das perguntas. Permite ainda ordenar as questões, rever a linguagem utilizada, a dimensão e a apresentação do questionário (Ferreira & Sarmiento, 2009, p.184).

Deste modo, foi realizado um pré-teste, sendo distribuídos questionários a 10 pessoas anónimas que deram a sua opinião para que fosse possível estimar o tempo de preenchimento do questionário, analisar se as questões eram de fácil compreensão; analisar o questionário quanto à sua construção e quanto à sua interpretação. Deste modo, as pessoas fizeram uma apreciação global do mesmo, seguindo-se um momento de análise

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

crítica das diferentes questões. Graças à realização do pré-teste, foram verificadas e confirmadas a adequação das questões por forma a facilitar a compreensão das mesmas, sendo assim possível dar início à recolha efetiva de respostas.

Na perspetiva de Quivy & Campenhoudt (1998, p.188), o inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou um problema, sou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.

O inquérito por questionário possui vantagens relativamente a outras técnicas, mas também determinadas limitações.

Relativamente aos pontos positivos destacam-se o respeito pela individualidade do avaliado, visto que no momento da recolha de dados o investigador não influencia o inquirido, mantendo-se o anonimato. Destaca-se ainda a significativa quantidade de pessoas que podem ser inquiridas facilitando assim o acesso a amostras geograficamente dispersas, e é ainda caracterizado por ser um método com poucos custos.

Relativamente aos pontos negativos, destacam-se os “poucos recursos para motivar o inquirido a responder, dado que a resposta a um inquérito por questionário é sempre voluntária” (Santos & Henriques, 2021, p.30).

Destaca-se ainda “a possível superficialidade das respostas” uma vez que é “difícil motivar os inquiridos para responder a um questionário, o que normalmente origina muitas ausências de resposta, em particular, quando o tipo de questões não tem utilidade ou algum tipo de relação com o inquirido” (Santos & Henriques, 2021, p.30).

Dado o grande número de pessoas geralmente interrogadas e tratamento quantitativo das informações que deverá seguir-se, as respostas à maior parte das perguntas são normalmente pré-codificadas, de forma que os entrevistados devem obrigatoriamente escolher as suas respostas entre as que lhes são formalmente propostas (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.182).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Para criar o inquérito online, as questões foram inseridas na plataforma de inquéritos online, *Google Forms*. Ao nível da divulgação, procedeu-se à distribuição dos questionários apenas através de meios eletrónicos, nomeadamente e-mails institucionais. O inquérito definitivo esteve online durante o período de 28 de Fevereiro a 10 de Abril, tendo-se obtido 138 respostas, onde 115 foram respostas válidas e 23 foram excluídos devido aos respondentes não terem sido alvo de avaliação através do SIADAP. Para um universo de 2106 respondentes, funcionários não docentes de uma instituição pública de ensino superior da zona centro, obteve-se uma taxa de resposta de 6,55%. Os dados obtidos foram tratados utilizando o *IBM SPSS Statistics 29.0.1*³⁴.

Deste modo, a aplicação dos inquéritos permitiu recolher informação e perceber de que forma os trabalhadores se sentem motivados tendo em conta a forma como é efetuada a AD ao abrigo do SIADAP.

5.3 Estrutura e elaboração do inquérito por questionário

O inquérito por questionário aplicado teve como tema o SIADAP e a relação com a motivação dos colaboradores.

O inquérito por questionário é apenas constituído por questões fechadas.

Segundo Silva & Pinto (2014), dado o elevado número de inquéritos exigidos pela representatividade estatística, as vantagens das perguntas fechadas acabam por vingar e as desvantagens por ser minimizadas. Assim, este tipo de questões permite facilitar o ato de inquirir e o tratamento dos resultados obtidos.

Primeiramente, no cabeçalho, do questionário, referiu-se o objetivo do estudo, garantiu-se o anonimato e confidencialidade no tratamento, a importância de responder com sinceridade a todas as questões, e por último referiu-se o agradecimento do preenchimento.

³⁴ O *IBM SPSS Statistics 29.0.1* é uma plataforma de software estatístico.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

O questionário apresentado neste estudo é replicado da autora Braga (2019), com pequenas adaptações, e encontra-se dividido em quatro partes distintas.

Na primeira parte pretende-se a recolha de dados gerais do inquirido relativos ao género, a idade, as habilitações literárias, categoria profissional e tempo de serviço na função pública.

Na segunda parte, as questões pretendem recolher dados de opinião relativos a fatores motivacionais. O objetivo é avaliar o quão motivados os colaboradores se sentem com a função que ocupam dentro da organização, e verificar como algumas variáveis poderão influenciar o grau de motivação.

Na terceira parte pretende-se recolher dados de opinião relativos à perceção da avaliação de desempenho. Pretende-se averiguar a perceção dos colaboradores relativamente à clareza dos objetivos, ao reconhecimento recebido pelo avaliador, ao *feedback* recebido pelo avaliador, ao conhecimento da avaliação final por parte do avaliado, ao conhecimento sobre os procedimentos necessários para recurso da avaliação, etc.

Na quarta e última parte pretende-se recolher os dados de opinião dos colaboradores relativamente ao seu grau de motivação. Existe apenas um único item destinado a avaliar globalmente o grau de motivação do colaborador relativamente ao desempenho das funções na entidade onde desempenha as suas funções.

Tabela 5. Composição das variáveis da investigação

Variável	Item
Motivação	<p>MOT1- As funções que realizo no meu local de trabalho motivam-me.</p> <p>MOT2- Sinto-me desmotivado(a) na realização das tarefas que me são atribuídas.</p> <p>MOT3- Sinto-me frustrado(a) por realizar sempre as mesmas tarefas.</p> <p>MOT4- O local onde desempenho as minhas funções reúne os requisitos e condições necessárias para que o meu grau de motivação seja elevado.</p> <p>MOT5- Tenho um bom relacionamento com os meus colegas, o que me faz sentir motivado(a).</p> <p>MOT6- O reconhecimento por parte da minha chefia motiva-me.</p> <p>MOT7- A posição remuneratória em que me encontro contribui para a minha motivação.</p>

Fonte: Elaboração Própria

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Tabela 6. Composição das variáveis da investigação (continuação)

Variável	Item
Avaliação de Desempenho	<p>PAD1- Os meus objetivos foram fixados e acordados entre mim e o meu avaliador(a).</p> <p>PAD2- Os meus objetivos dentro da instituição foram fixados com clareza.</p> <p>PAD3- Os meus objetivos e competências foram fixados de acordo com a função que desempenho.</p> <p>PAD4- Tenho as competências necessárias para desempenhar a minha função</p> <p>PAD5- O meu desempenho é reconhecido pelo meu avaliador(a).</p> <p>PAD6- O meu avaliador(a) transmite-me feedback do meu desempenho regularmente.</p> <p>PAD7- Caso não concorde com a minha avaliação, tenho conhecimento dos prazos e dos meios previstos para recurso.</p> <p>PAD8- Tenho conhecimento da minha avaliação final após homologação pelo dirigente máximo.</p> <p>PAD9- A avaliação influencia as minhas atitudes e comportamentos.</p> <p>PAD10- A minha avaliação é feita conforme eu atinja ou não os meus objetivos e competências.</p> <p>PAD11- O processo de avaliação de desempenho ajuda-me a melhorar as minhas competências.</p> <p>PAD12- O meu avaliador(a) propõe a frequência de ações de formação para que possa melhorar as competências.</p> <p>PAD13- A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa.</p> <p>PAD14- O meu avaliador(a) é justo na atribuição da minha avaliação.</p> <p>PAD15- A aplicação da avaliação de desempenho motiva-me para que desempenhe da melhor forma as minhas funções.</p> <p>PAD16- Reconheço desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho.</p> <p>PAD17- A avaliação de desempenho reconhece e premeia os meus esforços individuais.</p> <p>PAD18- A avaliação de desempenho aumenta a minha motivação.</p> <p>PAD19- A avaliação de desempenho é um processo justo.</p>
Perceção sobre a Motivação Global	MOTG- No desempenho das minhas funções, sinto-me ...

A Tabela 5, refere a composição das variáveis da investigação. As variáveis da investigação são a Motivação (MOT), a Avaliação de Desempenho (PAD), e a Perceção sobre a Motivação Global (MOTG).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Para a elaboração do questionário aplicado neste estudo, serviu de base outro questionário, conforme referido anteriormente, foi replicado o questionado construído e utilizado em Braga (2019). Por sua vez, este questionário “foi uma adaptação do *Job Diagnostic Survey*³⁵, desenvolvido por Hackman e Oldham, podendo avaliar a perceção das características do trabalho juntamente com a aplicação do SIADAP na organização” (Braga 2019, p. 47).

De entre os muitos tipos de escalas existentes, pode-se dizer que estão entre as mais utilizadas a escala de *Likert*³⁶ (Bermudes, et al., 2016).

A escala de *Likert* centra-se “na utilização de cinco pontos, e não mencionava o uso de categorias de respostas alternativas na escala a ser utilizada” (Dalmoro & Vieira, 2013).

Sendo assim, a escala *Likert* constituída por cinco itens que variam da total discordância até a total concordância sobre determinada afirmação, todas as questões do presente estudo encontram-se associadas a esta escala, com 5 possibilidades de resposta alternativas, 1= “Totalmente em desacordo”; 2 = “Em desacordo”; 3 = “Nutro”; 4 = “De acordo”; 5= “Totalmente de acordo”. A última questão também associada à mesma escala com 5 possibilidades de resposta semelhantes, 1= “Totalmente desmotivado”; 2 = “Desmotivado”; 3 = “Nem motivado nem desmotivado”; 4 = “Motivado”; 5= “Totalmente motivado”.

³⁵ O Modelo das Caraterísticas do Trabalho/ *Job Diagnostic Survey (JDS)* foi desenvolvido por J. Richard Hackman and Greg Oldham. Foi construído para avaliar as cinco caraterísticas nomeadamente (autonomia, *feedback*, identidade da tarefa, significado da tarefa e variedade de competências).

³⁶ A escala de *Likert* foi delineada por Rensis Likert em 1932.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados estatísticos do estudo. Será caracterizada a amostra do estudo, e irá ser efetuada a análise e respetiva discussão dos resultados que foram obtidos da aplicação do inquérito por questionário.

6.1 Caraterização da amostra

A aplicação do inquérito por questionário exige que se garanta um número de inquiridos que viabilize a análise estatística. Deste modo, “o questionário é aplicado a um conjunto de indivíduos (inquiridos), sobre os quais se pretende recolher informações (dados) para analisar, interpretar e retirar conclusões, tendo em vista responder aos objetivos da investigação” (Santos & Henriques, 2021, p.10).

“Os dados podem ser obtidos por meio de uma população ou de uma amostra (parte da população selecionada para ser observada/medida/ entrevistada)” (Sousa, 2017, p.13).

Assim, define-se amostra como sendo “representativa de um determinado universo desde que esta garanta a aleatoriedade do processo da sua constituição” (Silva & Pinto, 2014, pp. 185-186).

Para Silva & Pinto (2014) a amostra deve ser suficientemente grande para permitir a análise multivariada com a desagregação das categorias que se deseje. De outro modo, corre-se o risco de se ter que prescindir de cruzamentos, face à não representatividade do escasso número de casos apurados.

Hill & Hill (2002) consideram razoável para análise de dados quantitativa um universo inquirido entre 100 a 500 casos, afirmando no seu trabalho de investigação que a amostra escolhida deverá apresentar uma dimensão suficientemente pequena, porém adequada para sustentar a análise de dados.

Para um universo de 2106 respondentes, avaliados ao abrigo do SIADAP 3, definiu-se uma pequena amostra, composta por 115 pessoas. Esta amostra é composta por funcionários não docentes de uma instituição pública de ensino superior da zona centro. Esta instituição foi a escolhida pela facilidade e proximidade em inquirir as pessoas nelas

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

presentes. O universo foi definido de acordo com os dados base em dados presentes no site da instituição.

Dos 115 respondentes, cujas respostas foram consideradas válidas, verifica-se que 76,5% são do sexo feminino e 23,5% são do sexo masculino, de acordo com o Gráfico 1.

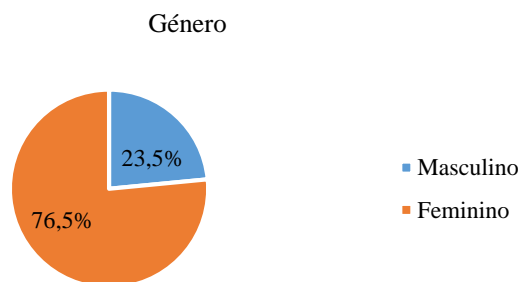


Gráfico 1. Distribuição dos inquiridos segundo o género

Fonte: Elaboração Própria

Analisando o Gráfico 2, constata-se que a maior parte (49,6%) dos trabalhadores que respondeu ao questionário apresenta a faixa etária compreendida entre os 36 e os 50 anos de idade. Seguidamente 39,1% dos trabalhadores que responderam a este inquérito apresentam uma faixa etária superior a 51 anos de idade. Entre os 26 a 35 anos de idade temos uma percentagem de 11,3%. Para a opção de resposta com idade inferior ou igual a 25 anos de idade não existiu nenhuma pessoa respondente. Isto revela que a maior parte amostra deste estudo, é envelhecida, indo de encontro ao problema do envelhecimento da AP, e indo de encontro à falta de incentivos e atratividade de ingresso na AP.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

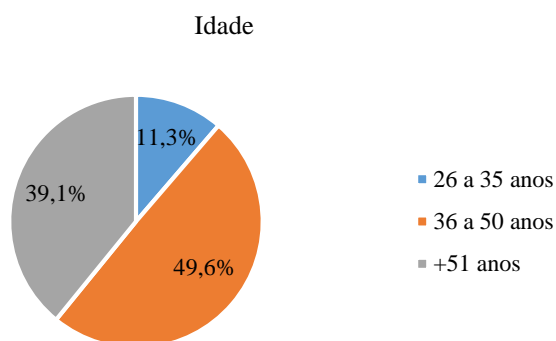


Gráfico 2. Distribuição dos inquiridos segundo a idade

Fonte: Elaboração Própria

No Gráfico 3 são apresentadas as percentagens relativas às habilitações literárias dos respondentes e no Gráfico 4 são apresentadas as percentagens relativas à categoria profissional.

Observa-se que os respondentes que detêm ensino básico (3,5%) e secundário (39,1%), totalizam 42,6%. Os inquiridos que desempenham funções de assistente técnico (36,5%) e assistente operacional (7%) totalizam 43,5%. Interligando a escolaridade com a categoria profissional, o estudo revela que há assistentes operacionais e assistentes técnicos com mais habilitações do que as necessárias para as suas funções.

Na categoria profissional de técnico superior (54,8%) e informático (1,7%), totalizam-se 56,5% dos inquiridos. Quem detém licenciatura (34,8%), mestrado (15,7%) e doutoramento (7%), totaliza 57,5% dos inquiridos. Ou seja, há mais pessoas com habilitação superior ou igual a licenciatura do que as que desempenham carreiras para as quais é necessária esta habilitação.

Estas situações descritas anteriormente podem ser possíveis, e pode ser explicado pelo facto de que as pessoas podem entrar na AP para uma categoria inferior à dos estudos que detêm, com o objetivo de depois subir de categoria através da chamada mobilidade intercarreiras.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

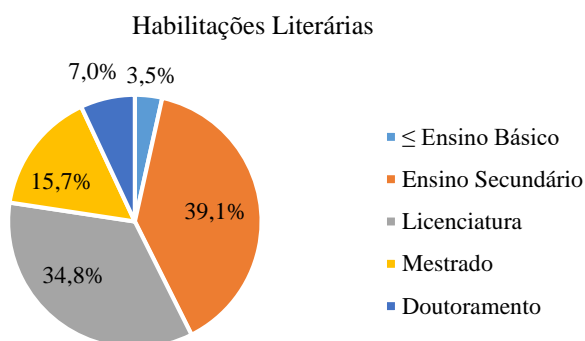


Gráfico 3. Distribuição dos inquiridos segundo as habilitações literárias

Fonte: Elaboração Própria

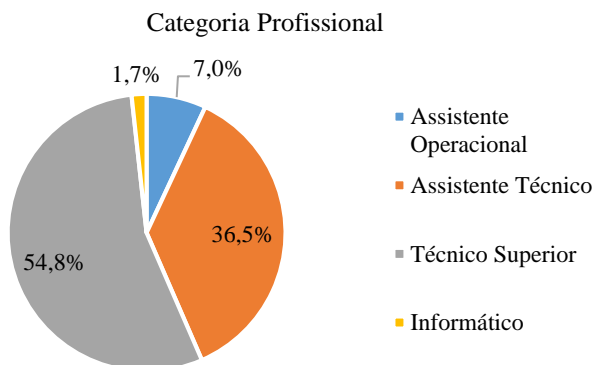


Gráfico 4. Distribuição dos inquiridos segundo a categoria profissional

Fonte: Elaboração Própria

De referir ainda que, relativamente à antiguidade na função pública (Gráfico 5), 54,8% dos respondentes estão há mais de 15 anos na função pública. Entre 5 a 15 anos tem-se uma percentagem de 27% e por fim, há menos de 5 anos tem-se uma percentagem de 18,3%.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Tempo serviço na Função Pública

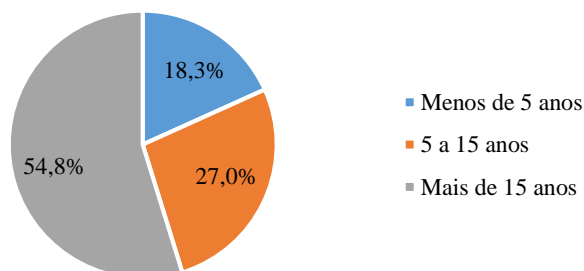


Gráfico 5. Distribuição dos inquiridos segundo o tempo de serviço

Fonte: Elaboração Própria

6.2 Análise e Discussão dos Resultados

Neste ponto irão ser apresentados os resultados estatísticos do estudo e respetiva análise. Assim, no sentido de se analisar a influência positiva e negativa que a avaliação de desempenho tem na motivação dos colaboradores, serão analisadas as hipóteses que foram definidas anteriormente.

Como técnicas de análise estatística, aplicaram-se técnicas de estatística descritiva (médias, desvio-padrão, coeficientes de correlação) e técnicas de estatística inferencial (testes *t de Student* e testes ANOVA).

Posteriormente será realizada uma reflexão crítica dos resultados que foram obtidos.

6.2.1 Fiabilidade

A fiabilidade de uma medida refere a capacidade deste ser consistente. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável (Marroco & Garcia-Marques, 2006).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

A consistência interna estima a fiabilidade de um instrumento porque quanto menor é a variabilidade de um mesmo item numa amostra de sujeitos, menor é o erro de medida que este possui associado (Marroco & Garcia-Marques, 2006).

O coeficiente *Alfa de Cronbach* (α), foi apresentado por Lee J. Cronbach, como uma forma de estimar a fiabilidade de um questionário aplicado. Sendo, hoje em dia, a estatística mais usada para medir assim a consistência de um questionário (Fortin, 1999; Marroco & Garcia-Marques, 2006).

O *Alfa de Cronbach* permite determinar o limite inferior da consistência interna de um grupo de variáveis ou itens. É definido “como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica” (Pestana & Gageiro, 2008, pp.527-528), e é um instrumento útil para a investigação da fiabilidade de uma medida, e por tal permite o estudo da precisão de um instrumento (Marroco & Garcia-Marques, 2006).

De acordo com Pestana e Gageiro (2008), o valor do *Alfa de Cronbach* deve variar numa escala entre 0 e 1.

Na Tabela 6, são apresentados os valores do *Alfa de Cronbach* quanto à sua consistência interna.

Tabela 7. Valores do Coeficiente *Alfa de Cronbach*

Valores do Coeficiente de <i>Alfa de Cronbach</i>	
<i>Alfa de Cronbach</i>	Consistência Interna
Maior do que 0,80	Quase Perfeito
Entre 0,80 e 0,61	Substancial
Entre 0,60 e 0,41	Moderado
Entre 0,40 e 0,21	Razoável
Menor do que 0,21	Pequeno

Fonte: Landis & Koch (1977)

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Deste modo, quanto mais o coeficiente se aproxima de 1, que “mais consistente e, consequentemente, mais fiável é o instrumento” (Marroco & Garcia-Marques, 2006, p.73).

No presente estudo, as duas variáveis analisadas, Motivação (MOT) e Avaliação de Desempenho (PAD), apresentam valores de Alfa de Cronbach variando entre 0,637 e 0,920, o que corresponde a uma consistência interna substancial e quase perfeita.

No caso da variável Motivação, os itens MOT2 e MOT3 apresentam um sentido conceptual oposto ao dos restantes itens MOT1, MOT4, MOT5, MOT6 e MOT7. Nestes casos, calcularam-se novas variáveis (MOT2_1 e MOT3_1) onde os valores iniciais atribuídos pelos inquiridos foram invertidos.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,637	,646	7

Figura 10. Valor do *Alfa de Cronbach* para a variável Fatores Motivacionais

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,920	,919	19

Figura 11. Valor do *Alfa de Cronbach* para a variável Perceção da Avaliação de Desempenho

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

6.2.2 Análise descritiva das variáveis

Tabela 8. Média e Desvio-Padrão

Variável	Mínimo (Min)	Máximo (Max)	Média (M)	Desvio-Padrão (DP)
MOT	1	5	3,2286	,62922
PAD	1	5	3,1318	,81041
MOTG	1	5	3,50	1,071

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Como já mencionado, foi utilizada a escala de *Likert* de 5 pontos na mensuração das variáveis, sendo que esta compreende os valores mínimos e máximos entre um e cinco, respetivamente. Assim, a escala contém o ponto 3 como neutro (nem concordo nem discordo), que divide assim a escala em duas partes, sendo a parte inferior discordante (1-2) e a parte superior concordante (4-5).

No presente estudo, são três as variáveis analisadas, sendo elas a Motivação (MOT), a Avaliação de Desempenho (PAD), e a Perceção sobre a Motivação Global (MOTG), pelo que na Tabela 7, estão contemplados os valores médios, que consistem na média dos diferentes itens que compõem cada variável. Verifica-se que as variáveis apresentam uma média muito semelhante, MOT (M=3,2286 num total de 5), PAD (M=3,1318 num total de 5) e MOTG (M=3,50 num total de 5).

Relativamente ao desvio-padrão, indica a dispersão dos dados em relação à média da amostra, verifica-se que as variáveis MOT (DP=0,62922), PAD (DP=0,81041) e MOTG (DP=1,071) apresentam valores de desvio padrão baixos relativamente aos valores da média calculada, o que indica uma baixa dispersão de dados.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

6.2.3 Análise das hipóteses de investigação

Hipótese 1: A motivação no trabalho não varia em função do género do trabalhador.

Devemos começar por dizer que, para verificar se a motivação não varia em função do género, deve-se aplicar um teste para comparação de 2 grupos. Mas para perceber se se opta por um teste paramétrico ou não paramétrico, começa por verificar-se se os dados seguem uma distribuição normal. Para tal, aplicou-se o teste de Shapiro-Wilk. Este teste é usualmente utilizado para amostras de dimensão reduzida, sendo indicado quando a amostra for inferior ou igual 30).

Tabela 9. Testes de Normalidade - variável MOT

Testes de Normalidade - variável MOT segundo o género							
		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
MOT	F	,099	88	,034	,988	88	,627
	M	,119	27	,200*	,978	27	,807

* Este é um limite inferior da significância verdadeira.

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Ao analisar a Tabela 8, verifica-se que para o género Feminino o valor de prova é de 0,034 e para o género Masculino o valor de prova é de 0,807. Tendo em conta que os valores de prova são superiores a 1%, a variável MOT segue uma distribuição normal, em cada grupo.

Como se verifica o pressuposto de normalidade, para analisar o comportamento da variável MOT segundo o género, foi utilizado o *Teste t de Student*.

Tabela 10. *Teste t-student* - variável MOT

Teste t-student: amostras independentes						
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		Z	Sig.	t	gl	Significância Bilateral p
MOT	Variâncias iguais assumidas	,306	,581	-,658	113	,512
	Variâncias iguais não assumidas			-,689	46,569	,494

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Relativamente ao teste de Levene, para um nível de significância de 5%, tal como apresentado na Tabela 9, pode-se verificar que o valor de prova é superior a 0,05, logo pode-se assumir variâncias iguais (valor-p= 0,581). Assim, para o teste t de *student*, o valor de prova=0,512, pelo que se conclui que não há diferenças significativas entre as médias.

Os resultados obtidos sugerem que não se encontram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres, no que diz respeito à motivação no trabalho.

Hipótese 2: A motivação no trabalho não varia em função da faixa etária do trabalhador.

Para analisar o comportamento da variável dependente MOT, para as várias classes etárias, foi utilizado o Teste de Levene e o Teste ANOVA.

Tabela 11. Análise descritiva - variável MOT e faixa etária

Análise descritiva - variável MOT segundo a faixa etária								
					95% de Intervalo de Confiança para Média			
Idade	N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	Limite inferior	Limite superior	Mínimo	Máximo
26 a 35 anos	13	3,3187	,61488	,17054	2,9471	3,6902	2,43	4,43
36 a 50 anos	57	3,2607	,60797	,08053	3,0993	3,4220	1,57	4,71
+ 51 anos	45	3,1619	,66631	,09933	2,9617	3,3621	2,00	4,57
Total	115	3,2286	,62922	,05868	3,1123	3,3448	1,57	4,71

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Tabela 12. Teste de homogeneidade de variâncias-Teste de Levene - variável MOT e faixa etária

Teste de homogeneidade de variâncias-Teste de Levene - variável MOT segundo a faixa etária				
	Estatística de Levene	df 1	df 2	Sig.
Com base em média	,490	2	112	,614

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

O teste de Levene é usado para avaliar a igualdade de variâncias de uma variável calculada para dois ou mais grupos.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Neste caso, observando o Teste de Levene (Tabela 11), verifica-se que valor- $p=0,614 > 0,05$, o que significa que as variâncias são homogéneas.

Uma vez que existe uma amostra de dimensão reduzida no que concerne à faixa etária (as idades compreendidas entre 26 a 35 anos apresentam um $N=13$), aplicou-se o teste da normalidade de Shapiro-Wilk.

Tabela 13. Testes de Normalidade -variável MOT

Testes de Normalidade - variável MOT							
		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
MOT	26-35 anos	,214	13	,107	,931	13	,352
	36-50 anos	,106	57	,171	,976	57	,314
	+ 51 anos	,115	45	,163	,970	45	,297

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Analisando a Tabela 12, relativa aos testes de normalidade, verifica-se que para todas as faixas etárias o valor de prova é superior a 0,05. O que significa que a variável MOT segue uma distribuição normal, para cada um dos grupos analisados.

Verificados os pressupostos de aplicação da ANOVA, considerou-se este teste para comparar a variável MOT para as várias faixas etárias.

Tabela 14. Teste ANOVA - variável MOT

Teste ANOVA - variável MOT					
	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	,364	2	,182	,456	,635
Nos grupos	44,770	112	,400		
Total	45,135	114			

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Verificando o resultado do Teste ANOVA (Tabela 13), tem-se que o valor- $p=0,635 > 0,05$. Neste caso, conclui-se que as médias da variável MOT são iguais nos três grupos, assim, os resultados sugerem que não existe efeito da idade sobre a motivação.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Hipótese 3: A motivação no trabalho não varia em função do tempo de serviço do trabalhador.

Para analisar o comportamento da variável dependente MOT, para as várias classes de tempo de serviço, foi utilizado o Teste de Levene e o Teste ANOVA.

Tabela 15. Análise descritiva - variável MOT e tempo serviço

Análise descritiva - variável MOT e tempo serviço								
					95% de Intervalo de Confiança para Média			
Tempo serviço	N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	Limite inferior	Limite superior	Mínimo	Máximo
menos de 5 anos	21	3,2585	,64463	,14067	2,9651	3,5519	2,29	4,57
entre 5 a 15 anos	31	3,2120	,55924	,10044	3,0069	3,4171	2,00	4,43
mais de 15 anos	63	3,2268	,66495	,08378	3,0593	3,3942	1,57	4,71
Total	115	3,2286	,62922	,05868	3,1123	3,3448	1,57	4,71

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Tabela 16. Teste de homogeneidade de variâncias-Teste de Levene - variável MOT e tempo serviço

Teste de homogeneidade de variâncias-Teste de Levene - variável MOT e tempo serviço					
		Estatística de Levene	df 1	df 2	Sig.
Com base em média		,621	2	112	,539

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Observando o Teste de Levene (Tabela 15), verifica-se que valor- $p=0,539 > 0,05$, o que significa que as variâncias são homogêneas.

Uma vez que existe uma amostra de dimensão reduzida no que concerne ao tempo de serviço na função pública (o tempo de serviço inferior a 5 anos apresenta um $N=21$), aplicou-se o teste da normalidade de Shapiro-Wilk.

Tabela 17. Testes de Normalidade - variável MOT

Testes de Normalidade - variável MOT							
		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
MOT	- 5 anos	,110	21	,200	,957	21	,463
	5 - 15 anos	,102	31	,200	,963	31	,351
	+ 15 anos	,113	63	,046	,988	63	,785

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Analisando a Tabela 16, relativa ao teste da normalidade de Shapiro-Wilk, verifica-se que para todas as classes do tempo de serviço, o valor de prova é superior a 0,05. O que significa que a variável MOT segue uma distribuição normal, para cada um dos grupos analisados, exceto no terceiro grupo.

No caso do terceiro grupo (+ de 15 anos), a variável MOT não segue uma distribuição normal para o nível de 5%, mas segue uma distribuição para o nível de 1%. Além disso, como a dimensão deste grupo é grande (N=63), podemos evocar a robustez do teste ANOVA.

Verificados os pressupostos de aplicação da ANOVA, considerou-se este teste para analisar o comportamento da variável MOT, para as várias classes do tempo de serviço dos trabalhadores.

Tabela 18. Análise de variância ANOVA - variável MOT

Teste de ANOVA - variável MOT					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	,028	2	,014	,034	,966
Nos grupos	45,107	112	,403		
Total	45,135	114			

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Verificando o resultado do Teste ANOVA (Tabela 17), tem-se que o valor-p=0,966>0,05. Neste caso, conclui-se que as médias da variável MOT são iguais nos três grupos, assim, os resultados sugerem que não existe efeito do tempo de serviço dos trabalhadores sobre a motivação.

Hipótese 4: Os trabalhadores valorizam mais os fatores intrínsecos aos fatores extrínsecos, no que respeita à sua motivação.

Por forma a analisar esta hipótese, irá ser considerada a parte 2 do questionário referente aos fatores motivacionais. Os fatores motivacionais subdividem-se em intrínsecos e extrínsecos. Na tabela abaixo é possível verificar quais os fatores considerados como

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

intrínsecos e como extrínsecos. Esta hipótese irá ser verificada mediante análise da estatística descritiva.

Tabela 19. Fatores Motivacionais

Variável	Itens	Fatores Motivacionais	Caraterização dos fatores	Média	Desvio padrão	% de respostas entre 4 e 5
Fatores Motivacionais	MOT1	As funções que realizo no meu local de trabalho motivam-me	intrínseco	3,8609	,92610	76,6%
	MOT2_1	Sinto-me desmotivado(a) na realização das tarefas que me são atribuídas	intrínseco	2,6000	1,11450	59,8%
	MOT3_1	Sinto-me frustrado(a) por realizar sempre as mesmas tarefas	intrínseco	2,6957	1,15602	62,6%
	MOT4	O local onde desempenho as minhas funções reúne os requisitos e condições necessárias para que o meu grau de motivação seja elevado	extrínseco	3,3391	1,22751	48,7%
	MOT5	Tenho um bom relacionamento com os meus colegas, o que me faz sentir motivado(a)	extrínseco	4,1391	,83652	80,9%

Fonte: Elaboração Própria

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Tabela 20. Fatores Motivacionais (continuação)

Variável	Itens	Fatores Motivacionais	Caraterização dos fatores	Média	Desvio padrão	% de respostas entre 4 e 5
Fatores Motivacionais	MOT6	O reconhecimento por parte da minha chefia motiva-me	intrínsecos	3,6000	1,25516	64,4%
	MOT7	A posição remuneratória em que me encontro contribui para a minha motivação	extrínseco	2,3652	1,25887	22,6%

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a Tabela 18, é possível analisar que a média da % de respostas entre 4 e 5 dos fatores intrínsecos é de 65,85% e dos fatores extrínsecos é de 50,73%. Verifica-se assim que os fatores intrínsecos são mais priorizados, face aos fatores extrínsecos.

Os fatores intrínsecos mais valorizados são as funções realizadas (MOT1) e o reconhecimento por parte da chefia (MOT6). Os fatores extrínsecos mais valorizados são o local de trabalho (MOT4) e o relacionamento com os colegas (MOT5).

Hipótese 5: A perceção da avaliação de desempenho está associada à motivação dos trabalhadores.

Por forma a analisar a correlação existente entre a perceção da avaliação de desempenho e a motivação, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson*. Este coeficiente pretende medir o grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas, variando o seu valor entre -1 e 1, sendo que o valor 0 significa a inexistência de relação linear, o valor 1 é indicativo de uma relação linear perfeita positiva e, por fim, o valor -1 alude a uma relação linear perfeita negativa.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Avaliou-se a correlação entre a variável PAD e a variável MOT, bem como entre a variável PAD e a última questão que compõe o questionário, MOTG, que mede a perceção sobre a motivação global.

Tabela 21. Coeficiente de Correlação de *Pearson* - PAD e MOT

Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> PAD e MOT			
		PAD	MOT
PAD	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,518**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
MOT	Correlação de <i>Pearson</i>	,518**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Tabela 22. Coeficiente de Correlação de *Pearson* - PAD e MOTG

Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> PAD e MOTG			
		PAD	MOTG
PAD	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,540**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
MOTG	Correlação de <i>Pearson</i>	,540**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Os resultados das Tabelas 19 e 20 indicam que as variáveis MOT e MOTG estão relacionadas positivamente com a variável PAD, visto que o coeficiente de correlação de *Pearson* para o par (MOT, PAD) é de 0,518, com valor- $p < 0,01$ e para o par (MOTG, PAD) é de 0,540, com valor- $p < 0,01$.

Os valores do coeficiente de *Pearson* apresentados indicam uma correlação positiva moderada (visto que quanto mais próximo de 1, mais forte a correlação) entre as variáveis em estudo.

Hipótese 6: Os trabalhadores percecionam que há justiça no processo de AD.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Para verificar esta hipótese, irão ser analisadas três questões que compõem o inquérito por questionário através da análise estatística descritiva.

Ao analisar a questão “A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa” verifica-se que a maioria das respostas se subdividiram entre as opções 1 (totalmente em desacordo), 3 (neutro) e 4 (de acordo), o que significa que não se consegue visualizar grande discrepância entre as respostas dadas (Gráfico 6).

A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa.

115 respostas

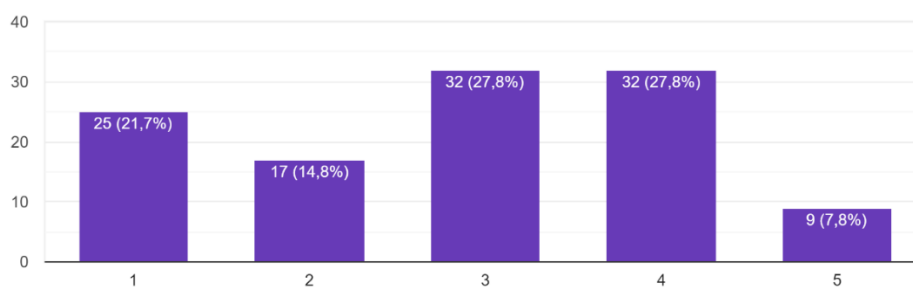


Gráfico 6. A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa

Fonte: Elaboração Própria

Conforme Gráfico 7, ao analisar a questão “O meu avaliador(a) é justo na atribuição da minha avaliação”, observa-se que a resposta mais considerada foi nas opções de 3 (neutro) e 4 (de acordo), pelo que 25,2% dos inquiridos não concordam nem discordam e 27% dos inquiridos percecionam que o seu avaliador é justo na atribuição da avaliação.

Somando as opções de resposta 4 e 5, verifica-se que 43,5% dos respondentes considera que concordam que há justiça na atribuição da avaliação, contrariamente aos 36% respondentes que não concordam que há justiça na atribuição da avaliação, considerando-se as opções de resposta 1 e 2.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

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

115 respostas

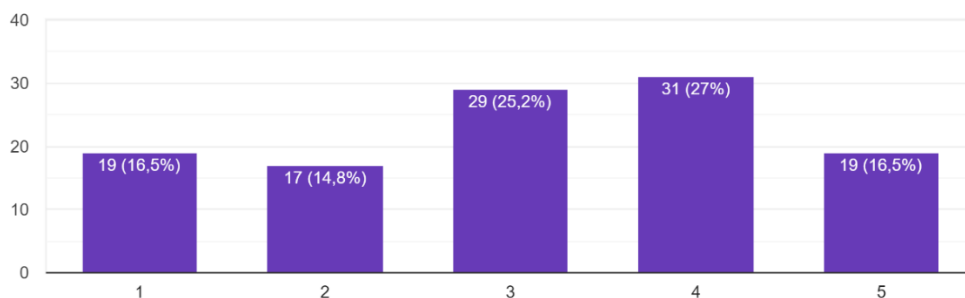


Gráfico 7. O meu avaliador(a) é justo na atribuição da minha avaliação

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar a questão “A avaliação de desempenho é um processo justo”, observa-se que a resposta mais considerada foi na opção 1 (totalmente em desacordo), com 59,1% das respostas, ou seja, os inquiridos discordam que seja um processo justo, sendo profundamente injusto (Gráfico 8). Nesta questão regista-se uma resposta mais massiva ao invés do analisado nos Gráficos 6 e 7 em que os resultados não eram tão evidentes e tão significativos visto serem mais dispersos pelas várias opções.

A avaliação de desempenho é um processo justo.

115 respostas

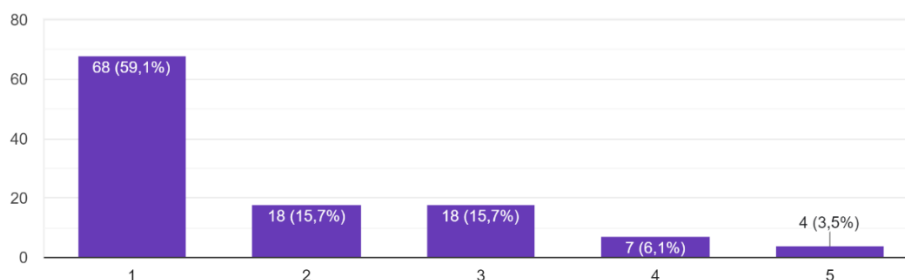


Gráfico 8. A avaliação de desempenho é um processo justo

Fonte: Elaboração Própria

Conclui-se assim que, da análise do Gráfico 6, não se pode inferir que a avaliação das competências e objetivos é ou não desenvolvida de uma forma justa visto os resultados não serem evidentes, da análise do Gráfico 7, há justiça por parte do avaliador na atribuição da avaliação aos avaliados, e da análise do Gráfico 8, a avaliação de desempenho não é um processo justo.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Concluindo, podemos verificar que apesar dos trabalhadores percecionarem que há justiça por parte do avaliador na atribuição da avaliação, os mesmos não vêm a avaliação de desempenho como sendo um processo justo.

Hipótese 7: A perceção da justiça organizacional está associada positivamente à motivação.

Por forma a analisar a correlação existente entre a justiça organizacional e a motivação, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson*.

Analizou-se a correlação entre a variável MOT com a variável PAD19 (A avaliação de desempenho é um processo justo), bem como correlação entre a variável MOTG, que mede a perceção sobre a motivação global, com a variável PAD19 (A avaliação de desempenho é um processo justo).

Tabela 23. Coeficiente de Correlação de *Pearson* - MOT e PAD19

Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> MOT e PAD19			
		MOT	PAD19
MOT	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,327**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
PAD19	Correlação de <i>Pearson</i>	,327**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Tabela 24. Coeficiente de Correlação de *Pearson* - MOTG e PAD19

Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> MOTG e PAD19			
		MOTG	PAD19
MOTG	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,320**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
PAD19	Correlação de <i>Pearson</i>	,320**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Os resultados das Tabelas 21 e 22 indicam que as variáveis MOT e MOTG estão relacionadas positivamente com a variável PAD19, visto que o coeficiente de correlação de *Pearson* para o par (MOT, PAD19) é de 0,327, com valor- $p < 0,01$ e para o par (MOTG, PAD19) é de 0,320, com valor- $p < 0,01$.

Os valores do coeficiente de correlação de *Pearson* apresentados indicam uma correlação positiva fraca (visto que quanto mais próximo de 0, mais fraca é a correlação) entre as variáveis em estudo.

6.2.4 Discussão dos resultados

Os resultados deste estudo estão sintetizados na Tabela 23, onde são apresentadas de forma resumida as hipóteses estudadas e os respetivos resultados.

Neste estudo, mediante a utilização de métodos estatísticos, concluímos que foram corroboradas as 7 hipóteses testadas.

Tabela 25. Resumo de Hipóteses Testadas

Hipóteses	
Hipótese 1: A motivação no trabalho não varia em função do género do trabalhador.	Corroborada
Hipótese 2: A motivação no trabalho não varia em função da faixa etária do trabalhador.	Corroborada
Hipótese 3: A motivação no trabalho não varia em função do tempo de serviço do trabalhador.	Corroborada
Hipótese 4: Os trabalhadores valorizam mais os fatores intrínsecos aos fatores extrínsecos, no que respeita à sua motivação.	Corroborada
Hipótese 5: A perceção da avaliação de desempenho está associada à motivação dos trabalhadores.	Corroborada
Hipótese 6: Os trabalhadores percecionam que há justiça no processo de AD.	Corroborada
Hipótese 7: A perceção da justiça organizacional está associada positivamente à motivação.	Corroborada

Fonte: Elaboração Própria

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Os resultados obtidos da análise da Hipótese 1, cujo objetivo é aferir se a motivação no trabalho varia ou não em função do género do trabalhador, revelam que não se encontram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres no que diz respeito à motivação no trabalho. Estes resultados vão de encontro à informação analisada na literatura, estudos de Kovach (1987), Ferreira et al. (2006), Rodrigues (2012), Carreira, Andrade, & Santos (2020) e Kanfer e Ackerman (2004) evidenciam que não existe justificação teórica nem evidência empírica que suporte a noção de declínio da motivação com a idade e de que não há diferenças na motivação quanto ao género do trabalhador.

Relativamente à Hipótese 2, cujo objetivo é verificar a motivação no trabalho com a faixa etária do trabalhador, o estudo mostra-nos que não se encontram diferenças estatisticamente significativas no que à faixa etária dos colaboradores diz respeito quanto à motivação no trabalho, tal como descrito no estudo desenvolvido por Ferreira, et al. (2006), onde os resultados não mostraram diferenças significativas no que diz respeito ao sexo e idade do inquirido, pelo que, as variáveis sexo e idade não inferem ao nível dos valores de motivação no trabalho.

Analisando a Hipótese 3, a mesma tem como objetivo verificar se existe relação entre a motivação e o tempo de serviço dos trabalhadores. De acordo com a análise da literatura, a mesma revela que há estudos com resultados diferentes. Um estudo efetuado por Singh & Tiwari (2011) revela que o tempo de serviço não influencia o nível de motivação dos trabalhadores no trabalho. Porém, outros estudos desenvolvidos referem outra perspetiva sobre esta temática, nomeadamente estudos de Costa (2012) e de Carreira, Andrade, & Santos (2020) em que é referido que o tempo de serviço influencia os níveis de motivação.

Podemos dizer que os resultados obtidos neste estudo vão de encontro a uma parte dos estudos e da informação analisada na literatura, visto a motivação não variar em função do tempo de serviço do trabalhador.

Analisando a Hipótese 4, para aferir quais os fatores mais valorizados pelos trabalhadores, o presente estudo verifica que há um maior grau de motivação em relação aos fatores intrínsecos, face aos fatores extrínsecos, conclui-se assim que os respondentes priorizam mais os fatores intrínsecos aos fatores extrínsecos. Esta conclusão vai de encontro ao já estudado por Oliveira (2018).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Os fatores intrínsecos mais valorizados são as funções realizadas e o reconhecimento por parte da chefia, o que vai de encontro ao estudado por Braga (2019).

Os fatores extrínsecos mais valorizados são o local de trabalho e o relacionamento com os colegas, o que vai de encontro ao estudado por Vicente (2022) e por Braga (2019).

Porém, o que gera menos motivação é a questão da posição remuneratória em se encontram, os nossos resultados vão também de encontro aos resultados do estudo de Braga (2019).

Verificando a Hipótese 5, cujo objetivo é verificar se a perceção da avaliação de desempenho está associada com a motivação dos trabalhadores, o estudo revela que existe uma correlação entre estas variáveis, pelo que a perceção da avaliação de desempenho tem influência positiva na motivação. Este resultado vai de encontro ao confirmado por Reis (2015), que defende que a avaliação de desempenho bem implementada e entendida pelos colaboradores pode servir de reforço positivo e, assim, desencadear aumento de motivação dos funcionários

Os resultados obtidos da análise da Hipótese 6, cujo objetivo é verificar se os trabalhadores percecionam a justiça no processo de AD, não revelam se a avaliação das competências e objetivos é, ou não, desenvolvida de uma forma justa visto os resultados não serem evidentes. Porém, pode-se afirmar que há justiça por parte do avaliador na atribuição da avaliação, e que a avaliação de desempenho não é um processo justo.

Desta análise podemos verificar que apesar dos trabalhadores percecionarem que há justiça por parte do avaliador na atribuição da avaliação, os mesmos não vêm a avaliação de desempenho como sendo um processo justo. Isto vai em linha com o apresentado na literatura, conforme evidenciado por Rego (2000a), o trabalhador pode avaliar como injusto o resultado da avaliação de desempenho, mas, contudo, perceber que o processo usado se desenvolveu de forma justa e que os seus superiores o trataram com consideração e respeito.

Analisando a Hipótese 7, cuja verificação a fazer é se a perceção da justiça organizacional está associada à motivação, o estudo revela que há evidência estatística de que existe uma correlação entre estas variáveis, pelo que a perceção da justiça organizacional afeta sim a

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

motivação. Apesar da correlação ser fraca é positiva. Isto conduz para o parecer de que apesar das pessoas se sentirem motivadas, sentem que o processo de avaliação de desempenho não é efetuado de forma justa, daí ser fraca a correlação. Os valores obtidos no estudo vão de encontro à Teoria da Equidade, que defende que a justiça e a motivação têm uma relação entre elas. Também um estudo de Robbins (2009, citado por Guimarães, 2021), defendeu que a motivação está inerentemente ligada à justiça. Vasset et al. (2010, citado por Pereira & Moreira, 2015, p. 27), sugerem que os colaboradores têm maior motivação quando percecionam a sua avaliação do desempenho como justa e fidedigna.

7 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Após o desenvolvimento do trabalho de investigação, e tomando como base a análise e discussão dos resultados efetuada, são apresentadas as principais conclusões, bem como as limitações e recomendações para futuras investigações.

7.1 Conclusões da Investigação

Este estudo teve como principal objetivo analisar a motivação dos colaboradores que são avaliados pelo SIADAP bem como a sua perceção da avaliação de desempenho.

Para tal foi aplicado um questionário a colaboradores da AP que são alvo de avaliação pelo SIADAP 3. De forma a restringir a população foi apenas considerada uma pequena amostra de funcionários públicos, sendo considerados funcionários não docentes de uma instituição pública de ensino superior da zona centro.

Os resultados dos questionários revelaram o nível de motivação dos trabalhadores não é influenciado pelo género, pela idade e pelo tempo de serviço.

Verificou-se ainda que a amostra relaciona a motivação com fatores intrínsecos, como as funções atribuídas, e fatores com extrínsecos, como o bom relacionamento com os colegas e o local de trabalho. Se olharmos para as diferentes teorias motivação apresentadas no presente estudo, mais especificamente para a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, esta revela-nos que as funções atribuídas constituem um fator motivacional, porém os inquiridos do presente estudo parecem desmotivados com as tarefas que lhes são atribuídas visto a frustração ser notória por estarem a realizar sempre as mesmas tarefas.

No que concerne à perceção dos inquiridos relativamente à AD, há uma relação entre a AD e a motivação e a perceção da AD tem influência positiva na motivação. Os resultados revelam que os objetivos são fixados e acordados entre o avaliado e o avaliador, são fixados com clareza, e vão de encontro às funções desempenhadas. O desempenho é reconhecido pelo avaliador, porém no que concerne ao *feedback* as respostas foram divididas pelo que há alguns colaboradores que consideram receber feedback regularmente e outros não. Relativamente aos trâmites do processo da avaliação, os avaliados são conhecedores dos mesmos e da sua avaliação final.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Quando questionados se a avaliação de desempenho aumenta a motivação, a resposta foi notória e a resposta foi claramente que não aumenta. Se observarmos o que estipula o DL n.º 12/2024, de 10/01, na redação do seu artigo 6º, alínea d), cujo um dos objetivos globais do SIADAP era promover a motivação, isto não se verifica. Ainda na redação do mesmo artigo, cujo objetivo é o desenvolvimento das competências e qualificações dos trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida, o estudo revela que há lacunas nas propostas de ações de formação como forma de melhoria de competências, sendo que a maioria respondeu que não lhes são propostas ações de formação por parte do avaliador. Além disso, os avaliados não reconhecem desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho.

Apesar do SIADAP não motivar, os colaboradores sentem-se motivados com as funções que desempenham, apresentando uma média de 3,50 em 5.

Relativamente à presença da justiça no processo de avaliação de desempenho, os resultados revelam que há justiça por parte do avaliador na atribuição da avaliação aos avaliados, porém no global a avaliação de desempenho não é considerada como um processo justo.

7.2 Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras Investigações

O presente estudo apresenta algumas limitações. A principal limitação prendeu-se com a recolha dos dados, visto a adesão dos colaboradores em responder ao questionário ter sido demorada e a percentagem da amostra ser diminuta face ao universo de possíveis respondentes. Outra limitação é a amostra deste estudo estar limitada a uma instituição pública de ensino superior da zona centro, visto tratar-se de trabalhadores de apenas um corpo da AP, o que não permite a generalização dos resultados.

Como forma de recomendações, poderão ainda ser abordados outras variantes dentro do mesmo tema, uma vez que a motivação no setor público não deve ser restringida ao pessoal não docente/técnico administrativo nas carreiras gerais do setor público, em especial o SIADAP 3. Existem outras carreias inseridas no setor público que assumem carácter especial, nomeadamente carreira médica, enfermagem, inspeção, militares das

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

forças armadas (Marinha / Exército / Força Aérea), guarda nacional republicana, polícia de segurança pública, polícia judiciária, autoridade tributária, entre outros, em que também está presente a avaliação de desempenho através do SIADAP. A maioria dos trabalhos encontrados ao longo desta investigação centram-se na avaliação do SIADAP nas carreiras gerais, mas seria interessante também estudar e analisar casos destas carreiras especiais referidas anteriormente.

Por outro lado, há sempre medidas que estão a ser discutidas e que os sindicatos tentam negociar para que futuramente sejam implementadas, esses aspetos poderão fazer com que a opinião e a visão das pessoas mudem, e aí sim haja alguma motivação mais crescente por verem que alguma evolução poderá advir dessas medidas e assim as pessoas inquiridas mudem de opinião e tenham novas perspetivas de carreiras e de evolução pessoal-profissional. Exemplo dessas negociações, é novo Decreto-Lei³⁷ aplicado em 2024, que procede à revisão do sistema, as medidas contempladas neste Decreto-Lei poderão beneficiar e influir na decisão de motivação dos avaliados.

³⁷ Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro

111 de 146

Mod5.233_00

SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55, pp. 105-111.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503-507.
- Almeida, L. A. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *EXEDRA Revista Científica ESEC- Comunicação e Ciências Empresariais*, (8), pp. 90-103.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12, pp. 102-109.
- Amaral, B. G., Ensslin, S. R., Valmorbidia, S. M., & Dutra, A. (2018). Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos: o que a literatura nos ensina? *Caderno de Administração*, 26, nº1, pp. 147-169.
- Araújo, J. F. (2004). Seminário Internacional Luso-Galaico. *A reforma da Administração Pública: apostas e casos de sucesso*. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3312>
- Araújo, J. F. (2007). Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática. *Conferência na Universidade Nacional à Distância (UNED)*, (pp. 1-16). Corunha, Espanha.
- Araújo, J. F. (2009). A experiência da Implementação da Gestão Orientada para os Resultados em Portugal. *Revista Enfoques*, VII, nº11, pp. 133-155.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management* (10ª Edição ed.). Londres: Kogan Page Publishing.
- Assmar, E. M., Ferreira, M. C., & Souto, S. d. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), pp. 443-453.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 9*, pp. 145-154.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management, 27*, 643–650.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Gestão do capital humano – Gerar valor acrescentado através das pessoas*. Lisboa: Editora Instituto Piaget.
- Batalha, A. V., Ribeiro, D. P., & Carvalho, W. B. (2013). *Avaliação de Desempenho - SIADAP, Administração Central e Autarquias Locais*. Lisboa: Quid Juris.
- Bawole, J. N., Hossain, F., Domfeh, K. A., Bukari, H. Z., & Sanyare, F. (2013). Performance Appraisal or Praising Performance? The Culture of Rhetoric in Performance Management in Ghana Civil Service. *International Journal of Public Administration, 953–962*.
- Berkley, G., & Rouse, J. (1994). *The Craft of Public Administration* (6^a Edition ed.). Dubuque, Iowa: Brown & Benchmark Publishers.
- Bermudes, W. L., Santana, B. T., Braga, J. H., & Souza, P. H. (2016). Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. *Revista Vértices*.
- Bilhim, J. (2003). A Avaliação de desempenho na Administração Pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas, IV, nº12*, pp. 72-87.
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. ISCSP.
- Bilhim, J. A. (2013). *Teoria organizacional - estruturas e pessoas* (7^a Edição ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2017). Nova Governação Pública e Meritocracia. *Sociologia, Problemas e Práticas, 84*, pp. 9-25. doi:10.7458/SPP2017849462
- Bol, J. C., Kramer, S., & Maas, V. S. (2016). How control system design affects performance evaluation compression: The role of information accuracy and outcome transparency. *Journal Accounting, Organizations and Society, vol. 51, edição C*, 64-73.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Braga, J. C. (2019). *A avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores dos SASUM: Um olhar sobre o SIADAP*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/61084/1/Joana%2BCatarina%2BBraga.pdf>
- Bragança, A. (2019). *Responsabilização, credibilidade e motivação em sede de SIADAP: Estudo de uma autarquia*. Tese de Mestrado em Administração Pública, Escola de Sociologia e Políticas Públicas, ISCTE. Obtido de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19670/4/master_alice_sousa_braganca.pdf
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. d. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas, Vol. 41, nº1*, pp. 8-15.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho, O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*. Livros Horizonte.
- Caetano, M. (2023). Governo promete acelerar progressões na função pública sem encolher saltos de salário. *Jornal Negócios*.
- Carreira, S., Andrade, J. R., & Santos, E. (2020). Fatores críticos da motivação no trabalho : um estudo no setor metalomecânico. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, nº 10*, pp. 9-31.
- Çelik, I. E. (2020). The Impact of Organizational Justice and Commitment on Employee Performance: A Foundation University Case. *Business Management Dynamics, Vol.10, No.05*, 13-24.
- Cheng, M.-I., Dainty, A., & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization. *International Journal of Productivity and Performance Management, 56 No. 1*, 60-75.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Atlas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Editora Manole Ltda.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, M. J., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 425-445.
- Conrad, L., & Uslu, P. G. (2012). UK health sector performance management: Conflict, crisis and unintended consequences. *Accounting Forum*, 36, pp. 231-250.
- Correia, P. M., Mendes, I. d., & Silva, S. R. (2019). A Perceção de Justiça na Avaliação do Desempenho na Administração Pública e na Produtividade. *Sociologia: Revista de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXXVII, pp. 31-53.
- Costa, A. B. (2012). *SIADAP 3, motivação e satisfação : os trabalhadores civis da FAP*. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol7, Ed 4, pp. 499–518.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, pp. 34-48.
- Cruz, M. (2021). Governo diz que revisão do sistema de avaliação da função pública terá efeitos práticos antes de 2024. *Observador*.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7ª Edição ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Marques, C. A., Gomes, J. F., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Dalmau, M., & Benetti, K. (2009). *Avaliação de Desempenho*. Curitiba: IESDE Brasil SA.
- Dalmore, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional, Vol. 6 - Edição Especial*, pp. 161-174.
- Dias, J. H., & Paraíso, I. (2011). O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua Prática no Contrato Psicológico dos Colaboradores. *Interações: Sociedade E As Novas Modernidades, 20*, pp. 101-132.
- Direção Geral da Administração da Justiça. (s.d.). *Instrumentos de gestão, avaliação de desempenho - SIADAP 3*. Obtido de <https://dgaj.justica.gov.pt/Instrumentos-de-gestao/Avaliacao-de-desempenho-SIADAP-3>
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (2004). *Manual de Apoio - Avaliação do Desempenho*. Obtido de <https://www.dgaep.gov.pt/media/0404000000/04.04.03.01%20-%20Manual.pdf>
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (2017). *SIADAP*. Obtido de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=83DDD323-6047-46DB-B137-6A732C8C2202>
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão, 12, n°2*, pp. 187-198.
- Ferreira, L., & Sarmento, M. (2009). *Da Investigação Quantitativa em Contabilidade: Investigação por Inquérito*. Escolar Editora.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Fleury, M. T., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência Construindo o Conceito de Competência. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, pp. 183-196.
- Fonseca, J. M., Nascimento, J. L., & Dias, D. (2020). Estudo Preliminar de Adaptação do Modelo de Motivação para o Serviço Público de Perry (1996) para o Contexto Português. *Public Sciences & Policies*, vol. VI, n.º 1, pp. 159-181.
- Fortin, M.-F. (1999). *Processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Gaio, J. I., Páscoa, C. J., & Fuentes, R. R. (2017). A Metodologia Integrada de Gestão de Desempenho na Força Aérea Portuguesa. *Revista de Ciências Militares*, V(2), 337-363.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: teoria e prática*. Celta Editora.
- Ghimire, B. (2020). *Organizational Justice and its impact, with the reference to Nepal*. Lap Lambert Academic Publishing.
- Gomes, A. D. (2011). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gonçalves, S. R. (2018). *A Avaliação do Desempenho na Administração Pública – Estudo Empírico*. Tese de Mestrado em Administração Público-Privada, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
- Goulão, J. S. (2021). Revisão da avaliação dos funcionários públicos produz efeitos em 2023, FESAP exige início de 2022. *Observador*.
- Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*. New York: Amacom.
- Guga, L. (2012). Evaluation and motivation of human resources. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 5, n.º54, pp. 93-100.
- Guimarães, F. J. (2021). *Motivação e Avaliação de Desempenho, Estudo de caso numa Instituição Pública*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. *Technical Report*, 4.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service: Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 75, n°5, pp. 711–722.
- Hood, C. (1991). Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69, pp. 3 - 19. Obtido de <http://newdoc.nccu.edu.tw/teasyllabus/110041265941/Hood%20NPM%201991.pdf>
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), pp. 713-728.
- Islam, R., & Ismail, A. Z. (2008). Employee Motivation: A Malaysian Perspective. *International Journal of Commerce & Management*, pp. 344-362.
- Julnes, P. d., & Holzer, M. (2002). Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, pp. 693-708.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 440-458.
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, pp. 17-39.
- Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, Vol 30, 5, pp. 58-65.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, pp. 159-174. doi:<https://doi.org/10.2307/2529310>

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Langhi, C. (2017). *Gestão de pessoas e comportamento organizacional*. Editora Senac .
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting - A motivational technique that works. *Organizational Dynamics, Volume 8*, pp. 68-80.
- Latham, G. P., & Russo, S. D. (2008). *The Oxford Handbook of Personnel Psychology, The influence of organizational politics on performance appraisal*. Oxford: Oxford.
- Lemos, M. G. (1993). *A motivação no processo de ensino/aprendizagem em situação de aula*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade do Porto. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/17929>
- Lino, M. d. (2020). *Motivação e Avaliação de Desempenho na Administração Pública . Tese de Mestrado*. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão.
- Lira, M., Silva, V. P., & Viseu, C. (2016). Performance Appraisal as a Motivational Tool in the Portuguese Public Administration. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting, 2, n°3*, 91-118.
- Lopes, M. (2024). Breve reflexão sobre o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública: recensão crítica do artigo “A perceção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade”.
- Lourenço, S. M. (2023). Função Pública: Governo abre a porta a progressão em seis anos em vez de 10 para quem sofreu congelamento de carreira. *Jornal Expresso*.
- Madureira, C. (2015). Sistema Integrado de avaliação de desempenho na administração pública Portuguesa (SIADAP) balanço de uma década. *Lusíada, Economia & Empresa*, pp. 171-194.
- Madureira, C. G., Rando, B., & Ferraz, D. (2020). The Public Administration Performance Appraisal Integrated System (SIADAP) and the Portuguese Civil Servants Perceptions. *International Journal of Public Administration*, 1-11.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2011). A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa - Desafios e limitações do SIADAP. *Iº Encontro Internacional Trabalho, Organizações e Profissões*. Porto.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2015). Fatores de motivação dos trabalhadores na Administração Pública Central em Portugal. *Revista de Administração e Emprego Público*, pp. 83-110.
- Marroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia 4(1)*, pp. 65-90.
- Martins, R. (2022). Como vão subir os salários da função pública em 2023? *Jornal Público*.
- Marzzoni, D. N., Freitas, R. U., & Pereira, B. A. (2020). New public management: análise das transformações ocorridas na administração pública. Em *Medidas de Emergência na Administração Pública*. Brasil: Pantanal Editora.
- Mattos, I. L. (2003). *Problemas no Processo de Avaliação de Desempenho*. Monografia de Licenciatura, Centro Universitário de Brasília.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “Intelligence”. *American Psychologist*, pp. 1–14.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation a Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89, nº6, 991-1007.
- Moura, R. d., & Cruz, S. A. (2021). Avaliação de desempenho e justiça organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Vol. XLI*, pp. 6-21.
- Muhammad, F. u. (2013). Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, pp. 66-83.
- Napier, N. K., & Latham, G. P. (2006). Outcome Expectations of People who Conduct Performance Appraisals. *Journal Personnel Psychology, Vol. 39, nº 4*, 827-837.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 6, 1152–1169.
- Nogueira, M. C. (2019). *Avaliação do desempenho, gestão de incentivos e motivação no setor público: um caso de estudo*. Tese de Mestrado em Economia, Universidade de Aveiro. Obtido de https://ria.ua.pt/bitstream/10773/30381/1/Documento_Marisa_Carvalhais_Nogueira.pdf
- Oliveira, M. I. (2018). *Satisfação com as recompensas e motivação da força de trabalho: Contributos de um estudo no setor privado português*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão.
- Parrinha, I., & Barbosa, E. (2011). Um olhar sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública, na cidade de Beja. *8º Congresso Nacional de Administração Pública*, (pp. 78-96).
- Patrício, I. (2021). Negociações sobre avaliação dos funcionários públicos paradas há três meses. Governo ainda trabalha na proposta. *Jornal ECO - Economia Online*.
- Pereira, C. A. (2023). Governo e sindicatos discutem como acelerar progressões. *Jornal de Negócios*.
- Pereira, N. M., & Moreira, V. (2015). Avaliação de Desempenho dos Profissionais de Enfermagem: Percepção de Justiça dos Avaliados. *Revista Pensar Enfermagem*, Vol. 19 N.º 2, pp. 18-53.
- Perry, & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, pp. 367-373.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Edições Sílabo.
- Pinto, C. T., Santos, A. M., Merciano, S. R., Bessa, D. F., Pereira, A. T., & Piteira, M. (2022). Motivação e avaliação de desempenho dos enfermeiros na administração

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

pública portuguesa, durante a pandemia COVID-19. *Revista da UI_IP Santarém*, Vol. 10, N.º1.

Pinto, R. R., & Correia, P. M. (2018). Merit, Performance and Results: the challenges of measurement. *Lex Humana*, 10, nº2, pp. 87-116.

Pontes, B. R. (2021). *Avaliação de Desempenho - Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por objetivos, competências e equipas* (14ª ed.). LTr Editora Ltda.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rabaglio, M. O. (2004). *Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências*. Qualitymark.

Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, , 9, pp. 1-32.

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business* , pp. 52-63.

Rasheed, M. I., Aslam, H. D., & Noor, S. Y. (2011). A critical analysis of performance appraisal system for teachers in public sector universities of Pakistan: A case study of the Islamia University of Bahawalpur (IUB). *African Journal of Business Management*, 5, nº9, 3735-3744.

Rego, A. (2000a). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Rego, A. (2000b). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Revista PSICOLOGIA*, 14(2), pp. 285–307.

Reis, M. F. (2015). *Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: caso da CIM Alto Minho*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/37881>

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Roch, S. G., Shannon, C. E., Martin, J. J., Swiderski, D. M., Agosta, J. P., & Shanock, L. (2019). Role of employee felt obligation and endorsement of the just world hypothesis: A social exchange theory investigation in an organizational justice context. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(4), 213-225.
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª Edição ed.). Escolar Editora.
- Rodrigues, R. A. (2012). *Estudo da Motivação e Produtividade laboral*. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho em Contextos Internacionais e Interculturais. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Faculdade de Psicologia.
- Rosinha, A., Silva, J., & Sarmiento, M. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Escolar Editora.
- Russo, C. I. (2017). *Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais*. Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19938/1/MGR%20-%20Avalia%20c3%a7%20a3o%20de%20desempenho%20Final.pdf>
- Ryan, J. C. (2011). Development of a measure of work motivation for a meta-theory of motivation. *Psychological Reports*, 108, n°3, pp. 1-13.
- Salleh, S. M., Zahari, A. S., Said, N. S., & Ali, S. R. (2016). The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. *Journal of Applied Environmental*, 6, 139-143.
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por Questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Universidade Aberta 2021.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses ?* Lisboa: Universidade Lusíada.
- Silva, A. S., & Pinto, J. M. (2014). *Metodologia das Ciências Sociais* (16ª ed.). Edições Afrontamento.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Silva, P. Q. (2018). *Avaliação de Desempenho: Percepções de justiça organizacional dos funcionários públicos*. Tese de Mestrado em Engenharia, Instituto Superior de Engenharia do Porto.
- Silva, V. P., & Reis, F. L. (2014). *Capital Humano, Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Sílabo.
- Silva, V. S. (2019). *Avaliação de desempenho: Implicações para os colaboradores, estudo exploratório numa empresa do setor alimentar*. Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Obtido de https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=223832
- Silveira, E. P., Prata, G. B., & Nunes, A. L. (2019). Uma Análise da Motivação dos Indivíduos nas Organizações a partir das Necessidades Humanas. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, V.13, N. 47, pp. 706-726.
- Silvestre, H. C. (2010). *Gestão Pública: modelos de prestação no serviço público*. Lisboa: Escolar Editora.
- Singh, S., & Rana, S. (2014). Impact of Performance appraisal on the Motivation of Teachers of Professional Institutions in Dehradun city. *Age 20*.
- Singh, S., & Tiwari, V. (2011). Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: a case study. *Management Insight, vol .VI, n°.2*.
- Soares, S. P. (2012). *Avaliação do Impacto da Aplicação do SIADAP na Administração Pública: Estudo de uma Autarquia*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia.
- Sotomayor, A. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho : consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*. Tese de Doutoramento. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3662>

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

- Sotomayor, A. M. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspetiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, v. 3, n. 3, pp. 87-100.
- Sousa, Á. (2017). Amostragem no âmbito da investigação científica- Porquê e para quê? *Correio dos Açores*.
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e práticas* (4ª Edição ed.). Lisboa: Lidel.
- Stoleroff, A., & Vicente, M. (2014). Avaliação de Desempenho no Setor Público em tempos de austeridade. *VIII Congresso Português de Sociologia*. Évora.
- Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., & Mulyono, I. (2018). Organizational justice work environment and motivation. *International Journal of Business and Society*, Vol. 19 No. 2, 313-322.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª Edição ed.). Lisboa: Mc Graw-Hill.
- Thurston, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 No. 3, pp. 201-228.
- Universidade de Coimbra - SGRH. (2018). *SIADAP*. Obtido de <http://www.uc.pt/drh/SIADAP>
- Universidade de Lisboa. (2023). *Colaboradores*. Obtido de <https://www.ulisboa.pt/info/colaboradores>
- Vandenabeele, W. (2014). Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), pp. 153-173.
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: state of the art and conceptual cleanup. Em *The Palgrave Handbook of Public Administration* (pp. 261-278). London: Palgrave Macmillan.
- Vasset, F., Marnburg, E., & Furunes, T. (2011). The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal health services: A case study. *Human Resources for Health* 9(1).

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Vicente, D. M. (2022). *A importância da avaliação e gestão de desempenho na motivação organizacional*. Tese de Mestrado. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Instituto de Serviço Social.

Youngcourt, S. S., Leiva, P. I., & Jones, R. G. (2007). Perceived Purposes of Performance Appraisal: Correlates of Individual- and Position-Focused Purposes on Attitudinal Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 18, n°3, pp. 315-343.

Zakaria, Z., Yaacob, M. ‘., Yaacob, Z., Noordin, N., Sawal, M. Z., & Zakaria, Z. (2011). Key Performance Indicators (KPIs) in the Public Sector: A Study in Malaysia. *Asian Social Science*, 7, n°7, 102-107.

Legislação:

Decreto Regulamentar n° 19-A/2004 de 14 de maio. *Diário da República n° 113/2004, 1° Suplemento - I Série B*. Ministério das Finanças. Lisboa.

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

Lei n° 66-B/2007 de 28 de dezembro. *Diário da República n° 250/2007, 1° Suplemento - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n° 64-A/2008 de 31 de dezembro. *Diário da República n° 252/2008, 1° Suplemento - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n° 55-A/2010 de 31 de dezembro. *Diário da República n° 253/2010, 1° Suplemento - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n° 66-B/2012 de 31 de dezembro. *Diário da República n° 252/2012, 1° Suplemento - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 35/2014 de 20 de junho. *Diário da República n° 117/2014, I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Lei n.º 12/2022 de 27 de junho. *Diário da República n.º 122/2022, I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 51/2022, de 26 de julho. *Diário da República n.º 143/2022, I Série*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro. *Diário da República n.º 7/2024, I Série*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/93, de 17 de março. *Diário da República n.º 64/1993, - I Série B*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril. *Diário da República n.º 94/2004 - I Série B*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

ANEXOS

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

ANEXO 1- Subsistemas de Avaliação de Desempenho

Tabela 26. Subsistemas do SIADAP

<p>Subsistema da Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1)</p>	<p>Visa reforçar na Administração Pública uma cultura de avaliação e responsabilização, vincada pela publicitação dos objetivos dos serviços e dos resultados obtidos, em estreita articulação com o ciclo de gestão. Este sistema de avaliação assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR) que evidencia a missão do organismo, os objetivos estratégicos plurianuais, os objetivos anuais e os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação e meios disponíveis, de acordo com o Artigo 10º.</p> <p>A avaliação é feita com base nos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade, de acordo com o Artigo 11º. A eficácia, é entendida como a medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados; a eficiência é traduzida enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados; e a qualidade é traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.</p> <p>No QUAR deverá estar explícito o grau de realização dos resultados, a identificação dos desvios e respetivas causas e a avaliação final do desempenho do Serviço, passando por duas componentes avaliativas: a autoavaliação e a heteroavaliação.</p> <p>O QUAR dos organismos deve ser publicado e encontrar-se articulado com o ciclo de gestão, de acordo com o artigo 10º.</p>
<p>Subsistema da Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2)</p>	<p>O SIADAP 2 diz respeito à avaliação global dos dirigentes.</p> <p>Entende-se por cargos de dirigentes, os cargos de direção, gestão, coordenação e controlo dos serviços e organismos públicos.</p> <p>Os cargos dirigentes qualificam-se em cargos de direção superior e cargos de direção intermédia, e em função do nível hierárquico, das competências e das responsabilidades que lhes estão cometidas, e subdividem-se, os primeiros, em dois graus, e os segundos, em tantos graus quanto os que a organização interna do serviço ou organismo exija.</p> <p>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.</p> <p>Na avaliação dos direntes superiores é avaliado o seu grau de cumprimento dos compromissos que assumiram e que constam das respetivas cartas de missão e a demonstração de competências de liderança,visão estratégica, de representação externa e de gestão.</p> <p>A avaliação dos dirigetes intermédios é feita com base em resultados obtidos nos objetivos da unidade orgânica e nas competências de liderança, técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo.</p>

Fonte: Elaboração Própria

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Tabela 27. Subsistemas do SIADAP (continuação)

Subsistema da Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3)	O SIADAP 3 diz respeito à Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores.
---	--

Fonte: Elaboração Própria

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

ANEXO 2- Fases do processo avaliativo

Tabela 28. Fase: Planeamento

Planeamento (Artigo 62º do SIADAP)	
Temporalmente	Deve ocorrer no último trimestre do ano anterior ao início do ciclo avaliativo.
Descrição da Etapa	<p>A fase do planeamento consiste na definição de objetivos e na fixação de resultados a atingir.</p> <p>Estabelecem-se as articulações necessárias na aplicação dos vários subsistemas que constituem o SIADAP, nomeadamente visando o alinhamento dos objetivos do serviço, dos dirigentes e demais trabalhadores.</p> <p>Este processo deve refletir as orientações fundamentais dos documentos que integram o ciclo de gestão do organismo (o plano e o relatório de atividades), deve considerar as competências de cada unidade orgânica (e evidenciar o seu contributo para os resultados finais pretendidos para o serviço) e a gestão articulada das diversas atividades, envolvendo os dirigentes e trabalhadores, assegurando a uniformização de prioridades e alinhamento interno da atividade do serviço com os resultados a obter; a identificação e satisfação do interesse público e das necessidades dos utilizadores; e por fim a definição de orientações que visem o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos.</p>
Intervenientes	Iniciativa e responsabilidade do dirigente máximo

Fonte: Decreto Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro

Tabela 29. Fase: Autoavaliação

Autoavaliação (Artigo 63º do SIADAP)	
Temporalmente	Em regra, ocorre na 1ª quinzena de janeiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo
Descrição da Etapa	<p>Tem carácter obrigatório.</p> <p>A autoavaliação é solicitada pelo avaliador ou entregue por iniciativa do próprio avaliado</p> <p>O objetivo é envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional.</p> <p>Etapa de carácter obrigatório.</p> <p>Destina-se a preparar, através da análise da respetiva ficha, a atribuição da avaliação.</p>
Intervenientes	Avaliado (sempre que possível deve ser feita análise da autoavaliação com o avaliador)

Fonte: Decreto Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Tabela 30. Fase: Avaliação

Avaliação (Artigo 63º do SIADAP)	
Temporalmente	Em regra, ocorre na 1ª quinzena de janeiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo
Descrição da Etapa	A avaliação é efetuada pelo avaliador, cumprindo as orientações exaradas pelo conselho coordenador da avaliação, sendo a avaliação elaborada em função dos parâmetros e respetivos indicadores de desempenho, e é presente ao conselho coordenador da avaliação para efeitos de harmonização na atribuição de menções de desempenho muito bom, bom ou inadequado, ou de reconhecimento da distinção de excelente.
Intervenientes	Avaliador

Fonte: Decreto Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro

Tabela 31. Fase: Harmonização de Propostas de Avaliação

Harmonização de Propostas de Avaliação (Artigo 64º do SIADAP)	
Temporalmente	Ocorre na 2ª quinzena de Janeiro
Descrição da Etapa	Análise das propostas de avaliação para a sua harmonização, de forma a assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos e distribuição pelas diferentes categorias profissionais. Início do processo de validação dos Desempenhos Muito Bons, Bons, Inadequados e de reconhecimento dos Desempenhos Excelentes, a concluir após as reuniões de avaliação.
Intervenientes	Conselho de coordenação da avaliação (CCA)

Fonte: Decreto Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro

Tabela 32. Fase: Reunião de Avaliação

Reunião de Avaliação (Artigo 65º do SIADAP)	
Temporalmente	Ocorre durante o mês de Fevereiro
Descrição da Etapa	Reuniões dos avaliadores com cada um dos respetivos avaliados, com o objetivo de lhes dar conhecimento da avaliação atribuída. Contratualização dos parâmetros de avaliação (resultados a obter na prossecução de objetivos e competências a desenvolver pelos trabalhadores) para o próximo ciclo de avaliação.
Intervenientes	Avaliador e avaliado

Fonte: Decreto Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Tabela 33. Fase: Apreciação do processo de avaliação pela Comissão Paritária

Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária (Artigo 70º do SIADAP)	
Temporalmente	Requerimento apresentado pelo avaliado até 10 dias úteis após tomada de conhecimento da proposta de avaliação a submeter a homologação. A apreciação pela comissão paritária realizada no prazo de 10 dias úteis contado a partir da data em que tenha sido solicitada.
Descrição da Etapa	É de carácter facultativo. O trabalhador avaliado, pode requerer ao dirigente máximo do serviço, a apreciação do seu processo pela comissão paritária, apresentando a fundamentação necessária para tal apreciação, devidamente acompanhada de documentação de suporte. A apreciação pela comissão paritária, poderá envolver a audição de avaliador e/ou avaliado, audição essa que não pode, em caso algum, ser recusada. É elaborado um relatório fundamentado com proposta de avaliação. O mesmo relatório é subscrito por todos os vogais e, no caso de não se verificar consenso, deve conter as propostas alternativas apresentadas e respetiva fundamentação.
Intervenientes	Avaliado, Dirigente máximo, Comissão Paritária

Fonte: Decreto Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro

Tabela 34. Fase: Homologação das Avaliações

Homologação das Avaliações (Artigo 71º do SIADAP)	
Temporalmente	Em regra, é efetuada até 30 de abril
Descrição da Etapa	Dirigente máximo decide e homologa todas as avaliações de desempenho. Avaliador procede à tomada de conhecimento junto do avaliado, e deve ser dado conhecimento ao avaliado no prazo de cinco dias úteis.
Intervenientes	Dirigente máximo do serviço, Avaliador e avaliado

Fonte: Decreto Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro

Tabela 35. Fase: Reclamação

Reclamação (Artigo 72º do SIADAP)	
Temporalmente	Apresentação de reclamação até 10 dias úteis após conhecimento da homologação. A decisão deve ser proferida no prazo máximo de 10 dias úteis pelo Dirigente máximo do serviço.

Fonte: Decreto Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

Tabela 36. Fase: Reclamação (continuação)

Reclamação (Artigo 72º do SIADAP)	
Descrição da Etapa	Apresentação de reclamação: É de carácter facultativo. O dirigente máximo tem em conta os fundamentos apresentados pelo avaliado bem como pelo avaliador, bem como ainda os relatórios da comissão paritária ou do conselho de coordenação da avaliação sobre pedidos anteriormente apresentados.
Intervenientes	Avaliado, Conselho de coordenação da avaliação, avaliador, Comissão Paritária, Dirigente Máximo

Fonte: Decreto Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro

Tabela 37. Fase: outras impugnações

Outras impugnações (Artigo 73º do SIADAP)	
Temporalmente	Após conhecimento da homologação e/ou decisão sobre reclamação por parte do trabalhador.
Descrição da Etapa	É de carácter facultativo. Do ato de homologação e da decisão sobre reclamação cabe impugnação administrativa, por recurso hierárquico ou tutelar, ou ainda impugnação jurisdicional. No caso de decisão administrativa ou jurisdicional favorável, o trabalhador tem direito à revisão da respetiva avaliação ou mesmo à atribuição de nova avaliação.
Intervenientes	Avaliado, Tribunal, Superior Hierárquico/ Dirigente máximo do serviço

Fonte: Decreto Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro

Tabela 38. Fase: Monitorização e revisão dos objetivos

Monitorização e revisão dos objetivos (Artigo 74º do SIADAP)	
Temporalmente	No decorrer do período anual de avaliação
Descrição da Etapa	Monitorização do desempenho, para eventual: Reformulação de objetivos e dos resultados a atingir; Clarificação de aspetos e recolha participada de reflexões para uma avaliação o mais fundamentada possível.
Intervenientes	Avaliador e avaliado

Fonte: Decreto Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

ANEXO 3- Efeitos da Avaliação

A avaliação de desempenho individual tem efeitos sobre a vida profissional dos avaliados, em que os principais efeitos de depreendem com uma identificação das potencialidades pessoais do trabalhador que devam vir a ser desenvolvidas, um diagnóstico de necessidades de formação que é efetuado, a identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados, tal como são descritos os efeitos na tabela abaixo.

Tabela 39. Efeitos da avaliação de desempenho de acordo com o SIADAP 3

<p>Efeitos da Avaliação de Desempenho Individuais (Artigo 52º nº 1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas; • Diagnóstico de necessidades de formação; • Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria; • Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados; • Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho.
<p>Desempenho Inadequado Artigo 53º</p>	<p>Deve ser acompanhada de uma caracterização que especifique os respetivos fundamentos, discriminada por parâmetro, de modo a possibilitar decisões no sentido de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar as razões de insuficiência no desempenho e identificar as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional adequados à melhoria do desempenho do trabalhador; • Fundamentar decisões no sentido de potenciar o aproveitamento das capacidades do trabalhador. <p>A intenção do sistema é procurar os motivos pelos quais o trabalhador não rende o que dele é esperado, estabelecendo um plano de desenvolvimento de competências que permita um melhor aproveitamento das suas capacidades.</p>

Fonte: Decreto Lei nº 12/2024, de 10 de Janeiro

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

ANEXO 4- Inquérito por Questionário Aplicado

O SIADAP e a relação com a motivação dos colaboradores

O presente estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial-Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e terá como foco os trabalhadores em regime de contrato de trabalho em funções públicas, avaliados pelo Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), sendo objeto do presente estudo o SIADAP 3.

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

A sua opinião é muito importante. Não há respostas certas ou erradas mas apenas a sua opinião.

Os dados recolhidos são confidenciais e o seu registo e tratamento estatístico respeitam estritamente o anonimato das respostas.

Qualquer esclarecimento ou questão adicional poderá ser feita através do e-mail: a2019113779@alumni.iscac.pt

Desde já agradeço a sua disponibilidade e colaboração!

* Indica uma pergunta obrigatória

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

PARTE 1. DADOS GERAIS

1.1 - Género *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

1.2 - Idade *

Marcar apenas uma oval.

≤ 25 anos

26 a 35 anos

36 a 50 anos

+51 anos

1.3 - Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

≤ Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

1.4 - Categoria Profissional *

Marcar apenas uma oval.

- Assistente Operacional
- Assistente Técnico
- Técnico Superior
- Informático

1.5 - Tempo de serviço na Função Pública *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 5 anos
- 5 a 15 anos
- Mais de 15 anos

1.6- Já alguma vez foi alvo de avaliação de desempenho através do SIADAP? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

PARTE 2. FATORES MOTIVACIONAIS

De seguida, apresenta-se uma lista de afirmações sobre "Fatores Motivacionais", onde deverá indicar a opção que melhor traduz a sua opinião.

É utilizada uma escala de *Likert* de 1 a 5, onde:

1	2	3	4	5
Totalmente em desacordo	Em desacordo	Neutro	De acordo	Totalmente de acordo

2.1 -As funções que realizo no meu local de trabalho motivam-me. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

2.2 - Sinto-me desmotivado(a) na realização das tarefas que me são atribuídas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

2.3- Sinto-me frustrado(a) por realizar sempre as mesmas tarefas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

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

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

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

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

2.6- O reconhecimento por parte da minha chefia motiva-me. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

2.7- A posição remuneratória em que me encontro contribui para a minha motivação. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

PARTE 3. A PERCEÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De seguida, apresenta-se uma lista de afirmações sobre a "A perceção da avaliação de desempenho", onde deverá indicar a opção que melhor traduz a sua opinião.

É utilizada uma escala de Likert de 1 a 5, onde:

1	2	3	4	5
Totalmente em desacordo	Em desacordo	Neutro	De acordo	Totalmente de acordo

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

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

3.2- Os meus objetivos dentro da instituição foram fixados com clareza. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

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

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

3.4- Tenho as competências necessárias para desempenhar a minha função *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

3.5- O meu desempenho é reconhecido pelo meu avaliador(a). *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

3.6- O meu avaliador(a) transmite-me feedback do meu desempenho regularmente. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

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

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

3.8- Tenho conhecimento da minha avaliação final após homologação pelo dirigente máximo. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

3.9- A avaliação influencia as minhas atitudes e comportamentos. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

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

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

3.11- O processo de avaliação de desempenho ajuda-me a melhorar as minhas competências. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

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

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

3.13- A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

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

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

3.15- A aplicação da avaliação de desempenho motiva-me para que desempenhe da melhor forma as minhas funções. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

3.16- Reconheço desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

3.17- A avaliação de desempenho reconhece e premeia os meus esforços individuais. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

O SIADAP (Sistema integrado de gestão da avaliação do desempenho na Administração Pública) e a relação com a motivação dos colaboradores

3.18- A avaliação de desempenho aumenta a minha motivação. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

3.19- A avaliação de desempenho é um processo justo. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente de acordo

PARTE 4. PERCEÇÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO GLOBAL

De seguida, apresenta-se uma afirmação, onde deverá indicar a opção que melhor traduz a sua opinião.

É utilizada uma escala de Likert de 1 a 5, onde:

1	2	3	4	5
Totalmente desmotivado	Desmotivado	Nem motivado nem desmotivado	Motivado	Totalmente motivado

No desempenho das minhas funções, sinto-me ... *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Tota Totalmente motivado