

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA  
2016/2017**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**OS EFEITOS DA APLICAÇÃO DO SIADAP NA FORÇA AÉREA E O  
SEU IMPACTO MOTIVACIONAL NOS TRABALHADORES CIVIS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Catarina Miranda Carlos  
CAP/ADMAER**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**OS EFEITOS DA APLICAÇÃO DO SIADAP NA FORÇA**  
**AÉREA E O SEU IMPACTO MOTIVACIONAL NOS**  
**TRABALHADORES CIVIS**

**CAP/ADMAER Catarina Miranda Carlos**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2016/2017

Pedrouços 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**OS EFEITOS DA APLICAÇÃO DO SIADAP NA FORÇA  
AÉREA E O SEU IMPACTO MOTIVACIONAL NOS  
TRABALHADORES CIVIS**

**CAP/ADMAER Catarina Miranda Carlos**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2016/2017

Orientador: MAJ/TPAA

Ana Bela Maria Fernando da Costa

Pedrouços 2017



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, Catarina Miranda Carlos, declaro por minha honra que o documento intitulado “Os efeitos da aplicação do SIADAP na Força Aérea e o seu impacto motivacional nos trabalhadores civis” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2016/2017 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 26 de junho de 2017

Catarina Miranda Carlos



## **Agradecimentos**

A realização do presente trabalho de investigação teve o apoio, incentivo e colaboração de inúmeras pessoas, a quem tenho de dirigir os meus humildes agradecimentos.

Em primeiro lugar destaco a minha orientadora, Major Ana Costa, pelo facto de ter aceitado orientar o meu trabalho e pelo auxílio dado na orientação inicial deste, bem como pela partilha de conhecimentos, experiências e tempo.

Agradeço ao Tenente-Coronel Paes de Carvalho por toda a disponibilidade demonstrada.

Agradeço, ainda, à Força Aérea, por ter autorizado o presente estudo junto do seu pessoal civil e por toda a disponibilidade na prestação de dados e informações. Aos trabalhadores civis por terem colaborado no preenchimento dos inquéritos. Aos camaradas das diversas unidades que ajudaram na divulgação dos inquéritos.

Ao Calisto, ao Mateus e ao Afonso pelo apoio incondicional durante este percurso.

Obrigada!



## Índice

Introdução .....	11
1. Revisão da Literatura .....	14
1.1. Avaliação de Desempenho .....	14
1.1.1. Objetivos da avaliação de desempenho .....	14
1.1.2. Fontes da avaliação de desempenho .....	14
1.1.3. Instrumentos da avaliação de desempenho .....	14
1.2. Avaliação de Desempenho na Administração Pública .....	15
1.2.1. Enquadramento legislativo .....	15
1.2.2. SIADAP 3 .....	16
1.2.3. SIADAP 3 na Força Aérea .....	18
1.3. Motivação .....	20
1.3.1. Tipos de motivação .....	21
1.3.2. Teorias motivacionais .....	21
2. Metodologia de investigação .....	24
2.1. Objetivos de investigação .....	24
2.2. Hipóteses de estudo .....	24
2.3. Instrumento e procedimento .....	25
2.4. Caracterização da população .....	26
2.5. Caracterização da amostra .....	27
3. Resultados .....	28
3.1. Técnica de recolha de dados .....	28
3.2. Análise e apresentação dos resultados .....	32
3.3. Discussão de resultados .....	35
Conclusões .....	38
Bibliografia .....	43

## Índice de Anexos

Anexo A — Quotas disponíveis para AD de 2013/2014.....	Anx A - 1
Anexo B — Questionário .....	Anx B - 1



### **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Fontes da avaliação de desempenho.....	Apd A - 1
Apêndice B - SIADAP 3 .....	Apd B - 1
Apêndice C - Avaliação de Desempenho no biénio 2013/2014.....	Apd C - 1
Apêndice D - Modelo de Análise .....	Apd D - 1
Apêndice E - Estudo Empírico: caracterização da amostra .....	Apd E - 1
Apêndice F - Estudo Empírico: análise de fidelidade. ....	Apd F - 1

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Avaliação quantitativa do pessoal civil na FA no biénio 2013/2014 .....	19
Tabela 2 – Taxonomia das Teorias da Motivação .....	22
Tabela 3 – População civil da FA.....	26
Tabela 4 – <i>Alpha Cronbach</i> .....	28
Tabela 5 – Teste Levene H1 .....	29
Tabela 6 – Grelha de análise H1 .....	29
Tabela 7 – Teste da homocedasticidade H2 .....	30
Tabela 8 – Grelha de análise H2.....	31
Tabela 9 – Grelha de análise H3.....	31
Tabela 10 – Teste Mann-Whitney H1 .....	32
Tabela 11 – Teste Kruskal-Wallis para H2 .....	33
Tabela 12 – Teste Kruskal-Wallis H3 .....	34
Tabela 13 – Estatística descritiva das variáveis em estudo .....	35
Tabela 14 – Validade das hipóteses de estudo .....	37



## **Resumo**

A avaliação de desempenho é um instrumento muito importante de apoio à gestão organizacional. É, pois, fundamental possuir um sistema de avaliação adequado que espelhe de forma objetiva esse desempenho. No contexto particular da Administração Pública esta realidade também se aplica.

Tendo em consideração o peso que a Administração Pública tem na economia nacional tornou-se pertinente proceder à reforma administrativa do estado, implementando procedimentos e metodologias de trabalho mais eficazes e eficientes. Neste contexto foi criado o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Tendo por base esta realidade, este trabalho de investigação visa compreender os efeitos da aplicação do SIADAP na Força Aérea e analisar o impacto deste na motivação dos trabalhadores. Para aferir estes objetivos foi elaborado um estudo de caso aplicado aos trabalhadores civis da FA utilizando a ferramenta do questionário por inquérito.

A ideia fundamental que resulta desta investigação é que a motivação dos trabalhadores civis da FA varia em função do género e da perceção da última avaliação de desempenho e não varia com o tempo de serviço. E são os fatores relacionados com a organização do trabalho os que menos motivam os trabalhadores.



**Palavras-chave**

Avaliação de Desempenho, Motivação, SIADAP.



***Abstract***

Performance evaluation is a very important tool to support organizational management. It is therefore essential to have an appropriate evaluation system that objectively reflects this performance. In the particular context of the Public Administration this reality also applies.

Taking into account the weight that the Public Administration has in the national economy it has become pertinent to carry out the administrative reform of the state, implementing more effective and efficient procedures and methodologies of work. In this context, the *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública* (SIADAP) was created.

Based on this reality, this research aims to understand the effects of the application of SIADAP in the Portuguese Air Force and to analyze the impact of this in the motivation of the workers. To assess these objectives, a case study was developed for civilian workers at the AF using the survey questionnaire tool.

The fundamental idea that results from this research is that the motivation of AF civilian workers varies according to gender and perception of the last performance evaluation and does not vary with length of service. And it is the factors related to work organization that least motivate workers.



***Keywords***

*Performance, Motivation, SIADAP.*



### **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

AD	Avaliação de Desempenho
AP	Administração Pública
CA	Comando Aéreo
CLAFA	Comando Logístico e administrativo da Força Aérea
CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea
DP	Direção de Pessoal
EUA	Estados Unidos da América
FA	Força Aérea
H	Hipótese
LOE	Lei do Orçamento de Estado
NGP	Nova Gestão Pública
OE	Orçamento de Estado
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
RAP	Reforma da Administração Pública
RH	Recursos Humanos
SAA	Secção Autónoma de Avaliação
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIADAP 3	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TII	Trabalho de Investigação Individual



## Introdução

“Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer.”

*Dwight Eisenhower*

Num mundo global onde a competitividade das organizações é, cada vez mais, um fator diferenciador, com a exigência de elevados padrões de desempenho, é natural que o foco da eficiência se tenha direcionado, também, para o Setor Público. O peso da burocracia do estado tornou-se insustentável sendo premente a sua modernização. Surge, assim, no final da década de setenta, do século passado, um movimento de reforma da administração pública (RAP), que visava renovar Administração Pública (AP), desburocratizando-a e tornando-a mais apelativa, mais eficiente e mais credível para o cidadão comum. Paulatinamente, o conceito de *Welfare State* dá lugar a uma Nova Gestão Pública (NGP). “A NGP baseia-se na introdução de mecanismos de mercado e na adopção de ferramentas de gestão privada, na promoção de competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, na expectativa da melhoria do serviço para o cidadão, no aumento da eficiência e na flexibilização da Gestão”, como refere Rodrigues, M. e Araújo, J. F. (2005, p. 1).

É neste contexto, que surge um sistema de Avaliação de Desempenho (AD) na AP, baseado na utilização de um método de gestão relacionado com a definição de objetivos, como se utilizava já no setor empresarial privado. Em 2004 surge o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), que protagonizava nos seus objetivos “o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública” (Assembleia da República, 2004).

É neste enquadramento que se pretende desenvolver este trabalho de investigação subordinado ao tema: O estudo dos efeitos da aplicação do SIADAP e o seu impacto motivacional nos trabalhadores civis. Esta investigação é importante porque permitirá perceber que efeitos o SIADAP está a ter na FA e qual o impacto na motivação dos trabalhadores civis, permitindo assim fazer um ponto de situação, atual e real, sobre os efeitos da AD na FA e avaliar o estado motivacional dos trabalhadores civis. Por conseguinte, esta será útil para a FA, mais particularmente para a Direção de



Pessoal/Repartição de Pessoal Civil que poderá utilizar as conclusões para aferir sobre a necessidade de corrigir eventuais desvios ao pretendido na AD dos trabalhadores civis.

Sendo esta temática tão abrangente torna-se necessário restringir o objeto de estudo. Como tal, esta investigação irá centrar-se nos efeitos da aplicação do SIADAP 3, no universo da Força Aérea (FA), procurando analisar as implicações da sua implementação ao nível da motivação dos trabalhadores civis no regime geral. Sendo assim a partir de agora qualquer referencia a trabalhadores civis diz respeito aos trabalhadores civis da FA cuja carreira pertence ao regime geral.

Em termos temporais, esta análise será efetuada no momento atual, reportando-se aos efeitos das últimas AD, ou seja, biénio 2013/2014.

Do exposto conclui-se que esta investigação tem como objetivo geral analisar os efeitos da aplicação do SIADAP 3 na FA e avaliar o seu impacto na motivação dos trabalhadores civis. Em termos específicos os objetivos são: identificar os efeitos práticos da aplicação do SIADAP 3 na FA; avaliar o impacto da aplicação do SIADAP 3 na motivação dos trabalhadores civis da FA e, por último, identificar os fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores civis da FA.

Por conseguinte, define-se como propósito deste trabalho a seguinte pergunta de partida (PP): **em que medida a avaliação de desempenho motiva os trabalhadores civis da FA?** Sendo as perguntas derivadas (PD) e as hipóteses (H) as seguintes:

PD1 – A motivação no trabalho é influenciada pelo género do trabalhador?

H1: A motivação no trabalho é igual para trabalhadores de ambos os sexos.

PD2 – A motivação no trabalho é influenciada pelo tempo de serviço do trabalhador?

H2: Existe uma correlação negativa entre a motivação do trabalhador e o seu tempo de serviço

PD3 - A motivação no trabalho é influenciada pelo resultado na última avaliação de desempenho?

H3: Os trabalhadores com resultados da última avaliação acima do esperado sentem-se mais motivados que os trabalhadores cujos resultados foram inferiores ao esperado

PD4 – Quais os fatores que menos motivam os trabalhadores civis?

H4: Os fatores relacionados com a organização do trabalho são os que menos motivam os trabalhadores.



No que concerne à metodologia desta investigação, pretende-se seguir um raciocínio hipotético-dedutivo utilizando a técnica de inquérito por questionário, num modelo de perguntas fechadas, como técnica de recolha de dados.

O desenho de pesquisa, de acordo com Santos, L. *et al* (2015) é um estudo de caso, por ser objeto deste estudo o caso particular dos trabalhadores civis do regime geral da FA.

De acordo com IESM (2015b), este trabalho é estruturado em: Introdução, Corpo e Conclusões. A introdução inclui o enquadramento do trabalho, quer quanto à escolha do tema, quer quanto aos objetivos da investigação e metodologia utilizada. No corpo do trabalho serão analisados os principais conceitos teóricos que suportam este trabalho: a AD e a Motivação. Será efetuada uma análise e discussão de dados que permitirá concluir se as hipóteses formuladas são verificadas. Nas conclusões será incluído um sumário do procedimento adotado e uma avaliação dos resultados obtidos no inquérito, face às questões de partida. Analisar-se-á, também, o contributo desta investigação para o conhecimento na área em estudo, apontando as suas principais limitações e recomendações futuras.



## 1. Revisão da Literatura

### 1.1. Avaliação de Desempenho

Atualmente, os recursos humanos (RH) são considerados um dos principais fatores competitivos das organizações. Considera-se que existe uma influência positiva entre a motivação e a produtividade no trabalho. Surge, naturalmente, a necessidade de avaliar o desempenho. Segundo Caetano, A. e Vala, J. (2002, p. 360) “A avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”. Independentemente da definição, verifica-se sempre a existência de três componentes: os objetivos, as fontes e os procedimentos.

#### 1.1.1. Objetivos da avaliação de desempenho

A implementação da AD nas organizações tem subjacente alguns objetivos, sendo a compreensão desses fulcral para a compreensão do sistema de AD, como referem Jacobs, R., Kafry D. e Zedeck, S. (1980). McGregor, D. (1957) elenca três necessidades que induzem à existência da AD: duas sentidas pelos indivíduos, que estão a ser avaliados, e uma pelas organizações. Ao nível do indivíduo, a AD permite que este conheça a apreciação que é feita do seu desempenho e que receba conselhos, que lhe permitam evoluir profissionalmente, através do *feedback*. Ao nível das organizações, a AD é apontada como uma ajuda fundamental à tomada de decisões administrativas, nomeadamente sobre: transferências, promoções, remunerações e sistemas de incentivos financeiros.

#### 1.1.2. Fontes da avaliação de desempenho

São fontes de AD o chefe imediato, os colegas de trabalho, o próprio avaliado ou os seus subordinados. Existem inúmeros estudos nesta área, contudo, a maioria aponta para que a fonte da avaliação mais utilizada seja o chefe imediato.

No apêndice A resumem-se as principais vantagens e desvantagens da AD utilizando cada uma das fontes referidas.

#### 1.1.3. Instrumentos da avaliação de desempenho

Desde o princípio do século XX têm surgido inúmeros instrumentos para medir a AD, contudo, nem sempre com grande fiabilidade. Alguns foram mesmo muito criticados por falta de qualidade psicométrica de modo a obter-se uma medida fiável e válida da AD do avaliado. Uma das tipologias possíveis é a que considera a existência de quatro tipos de abordagens (Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M. e Lawer, E. E., 1989):

- Abordagens centradas na personalidade: utilizam os traços de personalidade para a construção de instrumentos. Utilizam escalas de fácil preenchimento e permitem fazer



comparação entre avaliados. Todavia, apresentam uma grande desvantagem que é o facto de dependerem somente da capacidade de julgamento do avaliador, sendo apontadas como subjetivas.

- Abordagens centradas nos comportamentos: utilizam os comportamentos dos avaliados como base para a AD. O método dos incidentes de Flanagan é um dos exemplos deste tipo de abordagens. Neste método, o avaliador deve ter em conta os comportamentos muito bons ou muito fracos que o avaliado tem, num dado período, e anotá-los. Exige muito tempo da parte do avaliador, podendo induzi-lo a fazer menos registos do que os que deveria e a cingir a AD num só incidente. É subjetivo na escolha dos acontecimentos.

- Abordagens centradas na comparação com os outros: a comparação com os outros é um fator que permite ver em que posição o indivíduo se encontra relativamente à AD. A Ordenação Simples é um exemplo deste tipo de abordagem e consiste em criar uma lista hierarquizada, do melhor para o pior, tendo em conta o desempenho de cada indivíduo. É subjetiva, pois a ordenação depende do avaliador, sendo por isso discriminante.

- Abordagens centradas nos resultados: “parte-se dos resultados do desempenho do avaliado e avalia-se em que medida é que esses resultados estão de acordo com os padrões de desempenho, ou com os objetivos previamente estabelecidos para um determinado período” (Caetano, A. e Vala, J., 2002, p. 369). A Gestão por objetivos é um método de AD concebido por Drucker, em 1954, e atualmente é seguido por inúmeras empresas. Este método baseia a AD na comparação entre os objetivos definidos *á priori* com os resultados de desempenho no período a que reporta a AD.

## **1.2. Avaliação de Desempenho na Administração Pública**

### **1.2.1. Enquadramento legislativo**

O SIADAP foi aprovado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de março. Este sistema, orientado para os resultados, rompe definitivamente com o modelo de classificação de serviço que tinha sido instituído pelo Decreto-Regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro. Todavia, aquando da sua aplicação prática surgiram várias dificuldades, nomeadamente com a definição de objetivos. Como tal, em 2007, é publicada a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que revoga a Lei n.º 10/2004, de 22 de março, e que redefine o sistema criando três subsistemas: o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1); o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da



Administração Pública (SIADAP 2) e o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3).

Em 2008, fruto da crise financeira que surgiu nos Estados Unidos da América (EUA), instalou-se uma crise global que afetou a economia portuguesa em grande escala. As medidas de austeridade, para controlar o défice e a dívida pública Portuguesa, tornaram-se uma realidade.

Em 2010 a Lei 55-A/2010, de 31 de dezembro (LOE 2011) introduz a redução remuneratória para vencimentos líquidos superiores a 1.500,00 €, a produzir efeitos a partir de 1 de janeiro de 2011 (artigo 19º), para todos os trabalhadores da função pública. Proíbe, também, a valorização remuneratória.

No OE 2012 e 2013 mantém-se a mesma política de cortes.

Em 2014 foi publicada uma nova Lei geral do Trabalho em funções públicas (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho) que trouxe algumas implicações em termos de alteração de posicionamento remuneratório.

Esta temática da aplicação do SIADAP na AD da AP tem sido objeto de alguns estudos tentando avaliar quer os impactos da implementação deste sistema quer a motivação e a satisfação dos trabalhadores. Ao nível da FA destacam-se os trabalhos de Manso, O. M. R. e Barreto, E. M. R. (2011) e Costa, A. B. M. F. (2012). Os primeiros estudaram “O SIADAP 3 e a sua influência na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea (concluíram que a perceção que os trabalhadores civis têm do SIADAP 3 não é positiva); e a segunda Autora analisou a influência do SIADAP 3 na motivação e na satisfação dos trabalhadores civis da FA.

### 1.2.2. SIADAP 3

O SIADAP 3 é o sistema que permite à AP fazer a AD dos seus trabalhadores. Este sistema rompeu com a tradicional AP, rígida, demasiado hierarquizada e inflexível. É um sistema de avaliação por objetivos que privilegia a interligação entre objetivos globais dos serviços e específicos dos trabalhadores. A sua periodicidade começou por ser anual e passou, em 2012, a bienal, artigo 41º (Assembleia da República, 2012).

Este sistema baseia a AD em dois parâmetros de avaliação: as competências e os resultados. As competências, “que visam avaliar os conhecimentos, capacidades, técnicas e comportamentos adequados ao exercício de uma função” e os resultados obtidos na “prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica.”, artigo 45º (Assembleia da República, 2007).



Para cada trabalhador é feita individualmente uma negociação (entrevista individual) que envolve a fixação de objetivos para o biénio. Esta obedece a critérios: devem ser traduzidos em indicadores que permitam a sua mensuração; devem ser alcançáveis, mas não demasiadamente fáceis, para não desvirtuar a AD e devem satisfazer o próprio avaliado e os interesses do serviço.

No final do período de avaliação, o avaliador atribui uma pontuação a cada resultado e a cada competência, conforme o nível de satisfação que o avaliado atingiu, como se pode verificar na tabela 1 do apêndice B.

“A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação”, com a atribuição de uma ponderação mínima de 60% aos resultados e de 40%, no máximo, às competências. A avaliação final será expressa em termos qualitativos conforme a escala expressa na tabela 2 do apêndice B, artigo 50º (Assembleia da República, 2007).

Aos desempenhos relevantes pode ainda ser atribuído um reconhecimento de excelência com a atribuição de um desempenho excelente. Esta atribuição deve ser acompanhada de uma justificação desta menção. No n.º 1 do artigo 75º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, alterada pelas Leis n.ºs 64-A/2008, de 31 de dezembro, 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro fixa-se um limite para a atribuição de desempenhos relevante – 25% e para desempenho excelente 5% do total dos trabalhadores. Cabe ao Chefe máximo do serviço zelar para que estas percentagens não sejam ultrapassadas.

Os efeitos da AD previstos no artigo 52º da mesma lei são os seguintes:

- “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 do posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável.”

A menção de desempenho excelente em dois ciclos avaliativos consecutivos dá direito a um estágio ou a frequência em ações de formação adequada ao desenvolvimento de



competências profissionais. No diploma inicial que criou o SIADAP também havia direito a uma licença sabática ou a mais dias de férias, contudo estas alíneas foram revogadas com a nova lei de 2012.

Com a publicação em 2014 da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (alterada pela Retificação n.º 37-A/2014, de 19 de agosto, pela Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro, pela Lei n.º 84/2015, de 07 de agosto e Lei n.º 18/2016, de 20 de junho) surgiram novas regras para a alteração do posicionamento remuneratório. Segundo este diploma é elegível para alteração de suplemento remuneratório quem tenha obtido uma menção máxima; duas menções consecutivas imediatamente inferiores às máximas; ou três menções consecutivas imediatamente inferiores às referidas anteriormente, desde que positivas. Os trabalhadores devem ainda ser ordenados numa lista decrescente de valor da AD quantitativa para que seja atribuído a alteração de posicionamento remuneratório por opção gestionária (depende da existência de verba no serviço para este efeito). Todavia, mantém-se a regra de que após acumulados dez pontos nas avaliações do desempenho, o trabalhador tem direito a alterar o seu posicionamento remuneratório, A atribuição de pontos é feita nos seguintes moldes: seis pontos por cada menção máxima, quatro pontos por cada menção imediatamente inferior à máxima e dois pontos por cada menção imediatamente inferior à referida na alínea anterior, desde que consubstancie desempenho positivo e dois pontos negativos por cada menção correspondente ao mais baixo nível de avaliação (artigo 156º Lei 35/2014, de 20 de junho com as seguintes alterações: Retificação n.º 37-A/2014, de 19 de agosto; Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro; Lei n.º 84/2015, de 07 de agosto e Lei n.º 18/2016, de 20 de junho).

### 1.2.3. SIADAP 3 na Força Aérea

Nos termos do n.º 3 do artigo 58º da Lei 66-B/2007 de 28 de dezembro “e com vista à operacionalidade do funcionamento do SIADAP 3” (DP, 2014) e tendo em conta a realidade da FA foram criadas Secções Autónomas de Avaliação (SAA) para os vários comandos: Comando de Pessoal da Força Aérea (CPESFA), Comando Aéreo (CA) e Comando Logístico e administrativo da Força Aérea (CLAFSA). A Direção de Pessoal (DP), através da Repartição de Pessoal Civil publicou em dezembro de 2014 um Guia da Avaliação do desempenho para o biénio 2013/2014, onde refere as regras e procedimentos a seguir para a AD do pessoal Civil da FA. Sendo assim, a avaliação é feita pelo próprio avaliado (autoavaliação), através de preenchimento de ficha própria. Após a análise desta ficha de



autoavaliação, o avaliador procede à avaliação, de acordo com a legislação aplicável, preenche as Fichas de Avaliação, conforme modelo aprovado.

Conforme referido anteriormente, existe uma avaliação quantitativa que é traduzida em avaliação qualitativa, havendo restrições relativamente à atribuição de Desempenhos Relevantes e de Desempenhos Excelentes. No caso da FA é a Repartição de Pessoal Civil da DP que calcula a distribuição dos máximos a aplicar em cada serviço. Para o biénio 2013/2014 essas percentagens foram publicadas no Guia referido (anexo A).

Relativamente à atribuição de desempenhos excelentes é o Conselho Coordenador da Avaliação que decide a quem é atribuída a distinção, tendo por base as informações constantes na Ficha de Avaliação do trabalhador e respeitando a percentagem máxima imposta por lei.

Na FA apenas se aplica o SIADAP 3 pois não existem trabalhadores civis a ocupar posições de chefia. Visto que o objeto de estudo é restrito ao regime geral das carreiras, os dados apresentados de seguida apenas se confinam a esses trabalhadores civis.

A última AD de pessoal civil na FA foi do biénio 2013/2014 e foi efetuada em 2015. Dos 861 civis avaliados, 642 obtiveram a classificação qualitativa de adequado (75%) e 175 a classificação de relevante. Dos que obtiveram relevante, 44 receberam a distinção de excelente, o que perfaz o total dos 5% que a FA tinha para distinguir com excelente (apêndice C).

Relativamente à avaliação quantitativa a distribuição pelas carreiras do regime geral foi a seguinte:

**Tabela 1 – Avaliação quantitativa do pessoal civil na FA no biénio 2013/2014**

<b>Carreira</b>	<b>Média</b>
<b>Técnico Superior</b>	4,000
<b>Assistente Técnico</b>	4,034
<b>Assistente Operacional</b>	3,867

**Fonte:** (Força Aérea, 2015)

“Nos termos do artigo 38.º da Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro (OE 2015), estão vedadas as valorizações e outros acréscimos remuneratórios, designadamente os resultados de alterações de posicionamento remuneratório” (Força Aérea, 2015, p. 8). No apêndice C



encontra-se o quantitativo de trabalhadores civis que se encontram nas condições de ver aplicado o n.º 7 do artigo 156.º da Lei n.º 35/2014, de 21 de junho (regra geral de alteração de posicionamento remuneratório). Ou seja, 65% dos trabalhadores civis avaliados no biénio 2013/2014 deveriam ter visto a sua remuneração alterada e isso não aconteceu devido às restrições orçamentais impostas.

Quanto aos efeitos previstos no artigo 52.º do SIADAP, até 2015, apenas houve a produção do efeito que se refere à alteração do posicionamento remuneratório e à distribuição de prémios de desempenho.

Analisando a distribuição de prémios de desempenho e a alteração de posicionamento remuneratório desde que o SIADAP entrou em vigor, verifica-se que os piores anos foram 2010 e 2011, cuja AD não produziu qualquer efeito na remuneração. Em 2012 já se entregaram alguns prémios de desempenho, mas poucos, pois nesse ano a atribuição de prémios de desempenho estava limitada à verba disponibilizada à entidade (ver tabela 5 do apêndice C).

Desde 2010 que não há alterações do posicionamento remuneratório devido a restrições orçamentais (artigo 18º da LOE 2016, artigo 38 da LOE 2014, artigo 24º LOE 2011). No que concerne aos prémios de desempenho, estes podem ser atribuídos, com carácter de excecionalidade, com o limite de 2% dos trabalhadores do serviço, desde que haja verba própria do serviço. Para tal, tem de ser publicada no início do ano uma lista com o pessoal, devidamente ordenado por ordem decrescente da nota da última avaliação e o valor a atribuir até esgotar a verba do serviço.

Como tal, em 2012 e 2013/2014 estes existiram, mas foram muito abaixo do que é o desejável. Apenas cerca de 20 trabalhadores receberam o referido prémio.

### **1.3. Motivação**

Como refere Cunha, M. P. *et al.* (2004, p.102), a motivação, sendo “um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma multiplicidade de perspectivas”, é de difícil definição. Uma possível é a apresentada por George e Jones (1999, p. 183) que consideram a motivação como “As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”.

Apesar de inúmeras, estas definições têm em comum o facto de fazerem, na sua maioria, referência a quatro elementos: estimulação (forças que despoletam o comportamento); ação e esforço (próprio comportamento); movimento e persistência



(prolongamento do comportamento motivado) e recompensa (Cunha, M. P. *et al.*, 2004). Segundo estes autores a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca. Tudo depende dos fatores que afetam a motivação.

#### 1.3.1. Tipos de motivação

Gibson, J. L. *et al* (2006, p. 132) distingue forças internas e forças externas que atuam no indivíduo conduzindo a um determinado comportamento.

Motivação intrínseca é aquela que existe quando o que motiva o indivíduo são fatores internos. Esta está relacionada com a forma de ser do indivíduo, com os seus interesses e gostos pessoais. O indivíduo executa a tarefa motivado porque é algo que ele gosta de fazer ou porque quer ver o seu trabalho reconhecido publicamente. Neste tipo de motivação “não há lugar a recompensas visto que a tarefa em si própria, representa um interesse para o sujeito, algo que ele gosta ou está relacionado com a forma de ele ser” (Elói, J., 2012).

A motivação extrínseca deriva de fatores externos ao indivíduo como, por exemplo, uma recompensa monetária. O indivíduo executa a tarefa, porque sabe que vai ser recompensado. A punição ou a recompensa é o motor deste tipo de motivação. Prémios de desempenho, promoções, são exemplos de fatores externos.

#### 1.3.2. Teorias motivacionais

Existem inúmeras abordagens para agrupar as Teorias Motivacionais. Cunha, M. P. *et al* (2004, p. 103) referem a divisão entre Teorias do conteúdo e Teorias do processo. As primeiras “procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores” e as segundas “analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando sobretudo resposta para a questão: como se desenrola o comportamento motivado”. Para além desta classificação existe outra que divide as teorias em Gerais e em Organizacionais. As Teorias Gerais dizem respeito às “aspirações genéricas dos seres humanos” e as Teorias Organizacionais “incidem directamente sobre o comportamento organizacional”. Na tabela abaixo é apresentada esta distinção e são enquadrados exemplos de teorias que se encaixam nas várias perspetivas.



Tabela 2 – Taxonomia das Teorias da Motivação

		Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias do conteúdo	do	- Hierarquia das necessidades de Maslow	- Teoria Bifactorial
		- Teoria ERG	- Teoria das características da função
		- Teoria dos motivos	
Teorias do processo		- Teoria da equidade	- Definição de objetivos
		- Teoria ModCO	- Teoria das expectativas
			- Teoria da avaliação cognitiva

Fonte: (Cunha, M. P. *et al*, 2004).

Existem inúmeras perspetivas de estudo da Motivação, contudo esta investigação irá cingir-se às Teorias Motivacionais aplicadas à gestão organizacional, visto que o objeto de estudo está relacionado com a análise dos efeitos do SIADAP 3 na FA. Dentro destas, a Teoria da fixação de objetivos de Locke é a teoria escolhida uma vez que estuda o impacto que a fixação de objetivos tem sobre a motivação. Esta baseia-se no pressuposto “que o desempenho pode aumentar sempre que existem objetivos predefinidos e sempre que, apesar de difíceis os objectivos são aceites pelas pessoas” (Ferreira, J. M. C., Neves, J. e Caetano, A., 2011, p. 308). “Os objetivos difíceis de alcançar estão positiva e linearmente relacionados com o desempenho” (Costa, 2012, p. 10). Tendo em conta este pressuposto e considerando que objetivos fáceis não são desafiantes, Locke e outros autores tentaram identificar qual o “tipo de objetivos que mais estimulam a atenção, o esforço e a persistência das pessoas”. Tendo em conta esta teoria os objetivos devem ser **SMART**, isto é, devem ser *specific* (específicos), *measurable* (mensuráveis), *agreed* (acordados, mas também *attainable*, ou seja, alcançáveis), *realistic* (realistas, contudo difíceis) e *timed* (com prazos). (Cunha, M. P. *et al*, 2004, p. 117).

A AD é uma ferramenta da gestão de RH muito importante. Existem diversas abordagens, contudo para este estudo realça-se a abordagem centrada nos resultados mais concretamente o modelo de gestão por objetivos de Drucker, que está na base do SIADAP.



Neste sistema destaca-se o SIADAP 3 que permite avaliar os trabalhadores e que é utilizado na FA para avaliação dos trabalhadores civis.

A motivação é um conceito de difícil definição que envolve sempre estimulação; ação e esforço, movimento e persistência e recompensa. A Teoria da fixação de objetivos de Locke é a teoria escolhida para este estudo visto que o SIADAP 3 utiliza a fixação de objetivos como base da AD, sendo considerada uma ferramenta fundamental para a motivação do trabalhador.



## **2. Metodologia de investigação**

O presente tema será abordado através de um raciocínio hipotético-dedutivo utilizando uma estratégia de investigação quantitativa pois a investigação baseia-se “na formulação de hipóteses prévias e na utilização de técnicas de verificação sistemática, procurando desta forma explicações” (Freixo, 2011 cit. por IESM, 2015a, p. 27). A recolha de dados será feita com recurso à técnica de inquérito por questionário, num modelo de perguntas fechadas, e o tratamento dos dados será realizado com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 20.0 e ao *Microsoft Excel*.

No que concerne ao desenho de pesquisa, de acordo com IESM (2015a) é escolhido o estudo de caso delimitado à FA.

Desta forma foi construído o mapa conceptual que consta no apêndice D.

O percurso metodológico divide-se de uma forma geral em três fases distintas: exploratória, analítica e conclusiva (IESM, 2015b). Na primeira recorreu-se à recolha bibliográfica e a entrevistas exploratórias para elaboração do estado da arte e definição do objeto de estudo. Na fase analítica recolheram-se e analisaram-se os dados, for fim, na fase conclusiva efetuar-se-á uma avaliação e discussão dos resultados, apresentando-se as conclusões e suas implicações.

### **2.1. Objetivos de investigação**

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar os efeitos da aplicação do SIADAP 3 na FA e avaliar o seu impacto na motivação dos trabalhadores civis. Como objetivos específicos definem-se os seguintes: Identificar os efeitos práticos da aplicação do SIADAP 3 na FA; Avaliar o impacto da aplicação do SIADAP 3 na motivação dos trabalhadores civis da FA e Identificar os fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores civis da FA.

### **2.2. Hipóteses de estudo**

O desenvolvimento do presente trabalho de investigação teve por base a seguinte PP: Em que medida a avaliação de desempenho motiva os trabalhadores civis da FA?

Para estudo desta PP e tendo em conta a teoria existente são definidas várias PD e hipóteses de investigação.

Ferreira, A. *et al* (2006) desenvolveram uma escala para medição da motivação em contexto laboral. Os resultados deste estudo indicam que a motivação não é influenciada pela variável género. É com base neste estudo que se formula:



PD1	A motivação no trabalho é influenciada pelo género do trabalhador?
H1	A motivação no trabalho é igual para trabalhadores de ambos os sexos.

Existem inúmeras investigações que conjugam diversas variáveis com o grau de motivação dos trabalhadores. Destaca-se o estudo de Ronen (1978 cit. por Romão, 2011) que descreve a relação entre a antiguidade organizacional e a satisfação no trabalho em forma de U, ou seja, a satisfação vai decrescendo durante o primeiro ano e aí se mantém durante alguns anos. Posteriormente ao fim de alguns anos começa a crescer novamente, mas se as expectativas não forem satisfeitas (e são elevadas, devido ao elevado tempo de serviço), verifica-se um decréscimo da satisfação e, por conseguinte, da motivação do trabalhador. Tendo por base esta teoria formula-se:

PD2	A motivação no trabalho é influenciada pelo tempo de serviço do trabalhador?
H2	Existe uma correlação negativa entre a motivação do trabalhador e o seu tempo de serviço.

Latham, G. e Locke, E. (1991) sugerem que a AD poderá ser um fator que influencia a motivação do trabalhador. Assim sendo, interessa aferir se:

PD3	A motivação no trabalho é influenciada pelo resultado na última avaliação de desempenho?
H3	Os trabalhadores com resultados da última avaliação acima do esperado sentem-se mais motivados que os trabalhadores cujos resultados foram inferiores ao esperado.

A Escala multifatorial de motivação no trabalho desenvolvida por Ferreira, A., *et al.* (2006), subdivide os fatores que afetam a motivação do trabalho em quatro dimensões: organização do trabalho, desempenho, realização e envolvimento com a organização. Concluíram que os fatores que menos motivam os trabalhadores são os relacionados com a organização do trabalho. Como tal, enuncia-se a seguinte PD e correspondente H de estudo:

PD4	Quais os fatores que menos motivam os trabalhadores civis?
H4	Os fatores relacionados com a organização do trabalho são os que menos motivam os trabalhadores.

### 2.3. Instrumento e procedimento

O instrumento utilizado foi um questionário dividido em duas partes: uma primeira de caracterização pessoal e uma segunda de motivação no trabalho. “A escala *Multi-Moti* é constituída por 28 *itens* que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho, designadamente motivação com a organização do trabalho (*itens* 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25) – ex. O *feedback* que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional; motivação com realização e poder (*itens* 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27) – ex. Gostaria de desempenhar funções



com maior responsabilidade; motivação para o desempenho (*itens* 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26) – ex. Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente; e motivação associada ao envolvimento (*itens* 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28) – ex. Sinto-me envolvido (a) emocionalmente com a organização (Ferreira, A. *et al*, 2006, p. 18)”. A escala de resposta utilizada é do tipo Likert, com cinco tipos de respostas alternativas que variam do 1 - Discordo totalmente ao 5 - Concordo totalmente.

Após autorização do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea, e tendo em conta que o questionário já tinha sido validado para a população portuguesa pelos autores Ferreira, A *et al*. e para o universo da FA pela autora Ana Costa, não era necessário a realização de um pré-teste, contudo este foi realizado a seis trabalhadores civis da Base Aérea n.º 5, não se detetando nenhum problema. O questionário foi, então, enviado por correio eletrónico, através da plataforma do *Google forms*, pela Direção de Comunicações e Sistemas de Informação da FA, a todos os trabalhadores civis.

A recolha de dados decorreu entre 18 de janeiro e 20 de março e foi complementada com a recolha de algumas respostas em formato papel que, depois, foram introduzidas na plataforma referida.

O tratamento dos dados foi realizado com recurso ao SPSS e ao Microsoft Excel.

#### 2.4. Caraterização da população

A população em estudo é composta por N=689 civis que prestam serviço na FA distribuídos da seguinte forma:

Tabela 3 – População civil da FA

Carreiras	Efetivos
Técnico Superior	14
Assistente Técnico	158
Assistente Operacional*	517
<b>TOTAL</b>	<b>689</b>

\* Inclui a categoria de Empregado de mesa

Fonte: (Força Aérea, 2015)

75% são Assistentes Operacionais, 23% Assistentes Técnicos e 2% Técnicos Superiores.

Tendo em conta a globalidade dos trabalhadores civis da FA, verifica-se que a média de idade é superior a 50 anos e existe uma repartição equitativa entre o género masculino e feminino.



## **2.5. Caraterização da amostra**

O estudo empírico incidu sobre uma amostra composta por n=83 trabalhadores civis da FA pertencentes às carreiras gerais, dos quais 61% pertencem ao género feminino e 39% ao masculino. As idades dos inquiridos situam-se maioritariamente acima dos 50 anos (78%) e quanto ao estado civil 76% são casados. Relativamente à distribuição por carreira, os Assistentes Operacionais representam 77%, os Assistentes Técnicos 22% e os Técnicos Superiores apenas 1%, onde a escolaridade predominante é o 4º e o 9º ano com 29%, cada, seguindo-se o 12º ano (20%).

Dos inquiridos 27% têm entre 30 e 35 anos de serviço, 25% têm entre 20 e 24 e 24% entre 25 e 29 anos de serviço. Apenas 2% têm menos de 19 anos de antiguidade. No que diz respeito ao resultado da última AD, 55% dos inquiridos afirmaram que o resultado foi como esperavam, 39% que estava abaixo do que esperavam e os restantes 6% acima do que esperavam (apêndice E).

Relacionando o total da amostra com a população alvo, verifica-se que esta não cumpre o preconizado por Hout (2002) relativamente ao tamanho da amostra para não probabilísticas. Este facto será tido em consideração ao nível da inferência estatística.

Para avaliação da PP foram colocadas quatro PD e quatro H de investigação, que carecem de confirmação. Para tal foi utilizado o inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados.

No capítulo seguinte serão analisados e discutidos os dados recolhidos.



### 3. Resultados

#### 3.1. Técnica de recolha de dados

Analisando a qualidade psicométrica do questionário constata-se que a consistência interna dos itens da escala de motivação é caracterizada como moderada a elevada segundo a classificação de Murphy, K., Davidsholder, C. (1988). O *alpha cronbach* dos itens relacionados com a organização do trabalho, desempenho, realização e envolvimento é de 0,86; 0,81; 0,85 e 0,89, respetivamente (apêndice F). Comparando os resultados com o estudo de Ferreira, A. *et al* (2006) verifica-se uma consistência superior dos dados em estudo pelo que apesar de a amostra ser reduzida, esta consistência permitirá algumas conclusões.

Tabela 4 – *Alpha Cronbach*

Índice Sintético	Escala Ferreira, A. <i>et al</i> , 2006 (N=444)	Escala do estudo (N=83)
Organização do trabalho	0,84	0,86
Desempenho	0,78	0,81
Realização	0,77	0,85
Envolvimento	0,72	0,89

Fonte: (Ferreira, A. *et al*, 2006)

Para responder à H1 foi feito um teste *t-student* para a variável género nas quatro categorias associadas à motivação no trabalho. Este teste permite analisar se a média de dois grupos é significativamente diferente, ou seja, pode-se analisar para as quatro categorias de motivação, se existem diferenças estatisticamente relevantes entre a população feminina e a população masculina da amostra.

Contudo, segundo Tuckman, (2000), para que este teste seja válido é necessário garantir cumulativamente 3 pressupostos: normalidade, homocedasticidade e continuidade. Dado que a amostra selecionada têm uma dimensão superior a 30, pressupõe-se a normalidade. Quanto à homocedasticidade (variância homogénea), como se pode verificar no teste de Levene (tabela abaixo)  $p < 0,05$  (Organização:  $p = 0,021$ ; Desempenho:  $p = 0,016$ ; Realização:  $P = 0,000$  e Envolvimento:  $P = 0,025$ ), ou seja as variâncias não são homogéneas,



pele que a homocedasticidade não é cumprida. Relativamente à continuidade, esta verifica-se pois a variável é quantitativa e com intervalos iguais.

**Tabela 5 – Teste Levene H1**

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
Organizacao	Equal variances assumed	5,533	,021
	Equal variances not assumed		
Desempenho	Equal variances assumed	6,053	,016
	Equal variances not assumed		
Realizacao	Equal variances assumed	22,705	,000
	Equal variances not assumed		
Envolvimento	Equal variances assumed	5,192	,025
	Equal variances not assumed		

Fonte: (SPSS, 2017).

Face à não existência de homocedasticidade da amostra, decidiu-se recorrer a testes não paramétricos. Tuckman, B. W. (2000, p.374) defende que, apesar destes serem menos fidedignos, são adequados para amostras pequenas por requerem menos pressupostos para as distribuições e basearem-se em dados ordinais e nominais. A interpretação dos testes estatísticos realizados têm por base um nível de significância mínimo de 5% ( $p < 0,05$ ). Optou-se assim por efetuar o teste Mann-Whitney.

**Tabela 6 – Grelha de análise H1**

Hipóteses de Investigação	Variável a testar /		Variável independente /		Procedimento
	Nome	Nível de medida	Nº amostras	Nome	
H1: A motivação no trabalho é igual para trabalhadores de ambos os sexos	Organização	Ordinal	1	Género	<i>Mann-whitney</i>
	Desempenho	Ordinal	1	Género	<i>Mann-whitney</i>
	Realização	Ordinal	1	Género	<i>Mann-whitney</i>
	Envolvimento	Ordinal	1	Género	<i>Mann-whitney</i>

Fonte: (Autora, 2017).



Para análise da H2 foi seguida a técnica estatística denominada ANOVA (*Analysis of Variance*) que foi desenvolvida por Ronald Fisher (1890-1962) e permite testar, de forma simultânea, a igualdade do número de valores médios que se pretende, sem sobrevalorizar o valor de  $\alpha$ . Trata-se, assim, de um procedimento ideal para comparar o valor médio de dois ou mais grupos. Todavia, por ser um teste paramétrico tem de se verificar a normalidade, a homocedasticidade e a continuidade. Tendo em conta que o tempo de serviço foi subdividido em oito intervalos, as várias amostras não atingem as 30 unidades pelo que não existe normalidade. Analisando os dados da tabela 8 verifica-se que não existe homocedasticidade para os índices organização, desempenho e realização ( $p < 0,05$ ). A continuidade é a única condição que se verifica. Sendo assim os dados do teste paramétrico são de interpretação pouco fidedigna e, tal como na hipótese anterior, decidiu-se recorrer a um teste não paramétrico.

Tabela 7 – Teste da homocedasticidade H2

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Organizacao	4,430 <sup>a</sup>	4	77	,003
Desempenho	5,012 <sup>b</sup>	4	77	,001
Realizacao	4,644 <sup>c</sup>	4	77	,002
Envolvimento	1,931 <sup>d</sup>	4	77	,114

Fonte: (SPSS, 2017).

O teste de Kruskal-Wallis pode ser considerado uma alternativa viável ao teste paramétrico Anova *one-way*. Este permite verificar se as amostras têm a mesma distribuição.

Tendo em conta que os primeiros quatro intervalos de classificação do tempo de serviço apresentam poucos dados, optou-se por fazer um novo reagrupamento dos dados criando um novo intervalo para o tempo de serviço inferior a 24 anos.



Tabela 8 – Grelha de análise H2

Hipóteses de Investigação	Variável a testar /		Variável independente		Procedimento
	Nome	Nível de medida	Nº amostras	Nome	
H2: Existe uma correlação negativa entre a motivação do trabalhador e o seu tempo de serviço	Organização	Ordinal	1	Tempo de serviço	<i>Kruskal-wallis</i>
	Desempenho	Ordinal	1	Tempo de serviço	<i>Kruskal-wallis</i>
	Realização	Ordinal	1	Tempo de serviço	<i>Kruskal-wallis</i>
	Envolvimento	Ordinal	1	Tempo de serviço	<i>Kruskal-wallis</i>

Fonte: (Autora, 2017).

A H3 visa testar se os trabalhadores com resultados da última avaliação acima do esperado se sentem mais motivados que os trabalhadores cujos resultados foram inferiores ao esperado.

Para testar esta hipótese foi utilizado um teste não paramétrico, em virtude das amostras não possuírem todas n=30 (não existe continuidade).

Tabela 9 – Grelha de análise H3

Hipóteses de Investigação	Variável a testar / dependente		Variável independente / Grupo		Procedimento
	Nome	Nível de medida	Nº amostras	Nome	
H3: Os trabalhadores com resultados da última avaliação acima do esperado sentem-se mais motivados que os trabalhadores cujos resultados foram inferiores ao esperado	Organização	Ordinal	1	Resultado esperado da última avaliação	<i>Kruskal-wallis</i>
	Desempenho	Ordinal	1	Resultado esperado da última avaliação	<i>Kruskal-wallis</i>
	Realização	Ordinal	1	Resultado esperado da última avaliação	<i>Kruskal-wallis</i>
	Envolvimento	Ordinal	1	Resultado esperado da última avaliação	<i>Kruskal-wallis</i>

Fonte: (Autora, 2017).



Para estudo da H4 recorreu-se a estatística descritiva nomeadamente análise da média e do desvio-padrão das variáveis em estudo.

### 3.2. Análise e apresentação dos resultados

Pela análise da tabela 10, verifica-se que  $p < 0,05$  ( $p = \text{Sig.}$ ) para os índices Organização do trabalho, Desempenho e Realização. Desde logo, é observável uma grande diferença entre as médias das ordenações (*Mean Rank*) entre as populações femininas e masculinas para aqueles índices, com melhores médias de motivação no género masculino. No índice do envolvimento  $p > 0,05$  pelo que não existe uma diferença estatística significativa entre o género. Sendo assim a H1 verifica-se apenas no índice do envolvimento em que a motivação não varia com o género.

Tabela 10 – Teste Mann-Whitney H1

Ranks				
	Indique o seu género?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Organizacao	Feminino	48	33,75	1620,00
	Masculino	35	53,31	1866,00
	Total	83		
Desempenho	Feminino	48	36,20	1737,50
	Masculino	35	49,96	1748,50
	Total	83		
Realizacao	Feminino	48	33,67	1616,00
	Masculino	35	53,43	1870,00
	Total	83		
Envolvimento	Feminino	48	40,04	1922,00
	Masculino	35	44,69	1564,00
	Total	83		

  

Test Statistics <sup>a</sup>				
	Organizacao	Desempenho	Realizacao	Envolvimento
Mann-Whitney U	444,000	561,500	440,000	746,000
Wilcoxon W	1620,000	1737,500	1616,000	1922,000
Z	-3,662	-2,575	-3,708	-,876
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,010	,000	,381

a. Grouping Variable: Indique o seu género?

Fonte: (SPSS, 2017).

Analisando os resultados da tabela 11, conclui-se que para todos os itens  $p > 0,05$  ( $p = \text{Sig.}$ ), ou seja, as diferenças entre a motivação nos vários escalões de tempo de serviço não são estatisticamente significativas. Desde logo, é observável uma grande proximidade entre as médias das ordenações (*Mean Rank*) entre as populações analisadas. Na organização do trabalho, no desempenho e no envolvimento são os indivíduos com tempo de serviço entre 25 e 29 anos que apresentam a média mais baixa. Enquanto nos fatores relacionados com a realização são os indivíduos com mais de 36 anos de serviço que apresentam a menor



média. Sendo assim não é possível verificar uma correlação negativa entre a motivação e o tempo de serviço pelo que se rejeita H2.

Tabela 11 – Teste Kruskal-Wallis para H2

Ranks			
Indique o seu tempo...		N	Mean Rank
Organização	Menos que 24 anos	24	44,60
	Entre 25 e 29 anos	17	38,03
	Entre 30 e 35 anos	22	42,73
	36 ou mais anos	20	41,45
	Total	83	
Desempenho	Menos que 24 anos	24	48,17
	Entre 25 e 29 anos	17	36,32
	Entre 30 e 35 anos	22	40,02
	36 ou mais anos	20	41,60
	Total	83	
Realização	Menos que 24 anos	24	43,10
	Entre 25 e 29 anos	17	42,76
	Entre 30 e 35 anos	22	41,23
	36 ou mais anos	20	40,88
	Total	83	
Envolvimento	Menos que 24 anos	24	43,94
	Entre 25 e 29 anos	17	40,26
	Entre 30 e 35 anos	22	40,55
	36 ou mais anos	20	42,75
	Total	83	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Organizacao	Desempenho	Realizacao	Envolvimento
Chi-Square	,776	2,682	,135	,350
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,855	,443	,987	,950

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Indique o seu tempo de serviço:

Fonte: (SPSS, 2017).

Relativamente a H3, analisados os resultados do teste Kruskal-Wallis, conclui-se que as H0 formuladas para os itens Organização do trabalho e para o Desempenho são rejeitadas pelo facto de as diferenças nas ordenações serem estatisticamente significativas com  $p < 0,05$  ( $p = \text{Sig.} = 0,005$ ). Desde logo, é observável uma grande diferença entre as médias das ordenações (*Mean Rank*) entre as populações analisadas. Na organização do trabalho a média da motivação para aqueles que tiveram avaliação abaixo do esperado era de 31,34 enquanto



para aqueles que tiveram avaliação acima do esperado a média era de 59,13, No desempenho a média também é superior para os indivíduos que tiveram avaliação acima do esperado.

Nos índices Realização e Envolvimento  $p > 0,05$  pelo que não se pode aferir da existência de dados estatisticamente diferentes para a motivação dos indivíduos conforme o resultado da avaliação.

Conclui-se assim que H3 se verifica parcialmente visto que só nos índices da organização do trabalho e do desempenho é que a motivação é superior quando o resultado esperado da avaliação é superior ao esperado.

Tabela 12 – Teste Kruskal-Wallis H3

### Kruskal-Wallis Test

		Ranks	
	Os resultados da sua...	N	Mean Rank
Organizacao	Abaixo do que esperava	31	31,34
	Como esperava	48	47,46
	Acima do que esperava	4	59,13
	Total	83	
Desempenho	Abaixo do que esperava	31	32,77
	Como esperava	48	45,77
	Acima do que esperava	4	68,25
	Total	83	
Realizacao	Abaixo do que esperava	31	38,21
	Como esperava	48	43,68
	Acima do que esperava	4	51,25
	Total	83	
Envolvimento	Abaixo do que esperava	31	36,68
	Como esperava	48	43,72
	Acima do que esperava	4	62,63
	Total	83	

Test Statistics <sup>a,b</sup>				
	Organizacao	Desempenho	Realizacao	Envolvimento
Chi-Square	10,608	10,518	1,604	4,789
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,005	,005	,448	,091

Fonte: (SPSS, 2017).

Para estudo da H4 analisou-se a estatística descritiva apresentada na tabela 13. Os inquiridos apresentam uma maior motivação nos fatores relacionados com a realização ( $mean = 3,6420$ ) e uma menor motivação nos fatores relacionados com a organização do



trabalho ( $mean=2,9380$ ). Verifica-se, também, uma maior dispersão dos resultados associados à organização do trabalho ( $std\ deviation=0,75764$ ) e uma menor dispersão dos resultados nos fatores associados ao envolvimento ( $std\ deviation=0,39499$ ). A H4 é validada em virtude dos fatores que menos motivam os trabalhadores serem os relacionados com a organização do trabalho.

Tabela 13 – Estatística descritiva das variáveis em estudo

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Organizacao	83	2,9380	,75764	1,00	4,71
Desempenho	83	3,3305	,74863	1,43	5,00
Realizacao	83	3,6420	,66647	2,00	5,00
Envolvimento	83	3,6213	,39499	2,86	5,00
Indique o seu género?	83	1,42	,497	1	2

Fonte: (SPSS, 2017).

### 3.3. Discussão de resultados

Da análise aos dados da AD do biénio 2013/2014 e dos relatórios de gestão conclui-se que os efeitos da aplicação do SIADAP 3 na FA se resumem a atribuição de prémios de desempenho e/ou alterações de posicionamento remuneratório, ou seja os efeitos práticos da aplicação do SIADAP 3 na FA resumem-se a compensações monetárias. Estes efeitos ficam muito aquém do que está previsto no SIADAP 3.

A H1 apenas se verifica parcialmente para o índice do envolvimento não se confirmando nos outros três índices, isto é a motivação do pessoal civil da amostra, no que diz respeito ao envolvimento, não é influenciada pelo género. Nos restantes índices a motivação é influenciada pelo género, sendo superior no género masculino. Assim sendo, estes resultados contrariam o estudo realizado por Ferreira, A. *et al* (2006) e conduzem à rejeição parcial da primeira hipótese colocada nesta investigação, visto que a motivação dos trabalhadores civis, nos índices da organização do trabalho, desempenho e realização, varia conforme o género destes.

Da análise de dados conclui-se que a H2 é rejeitada, visto que não existe relação entre a motivação do trabalhador e o seu tempo de serviço. Isto contraria o estudo de Ronen que estabelece uma relação entre a antiguidade e a motivação no trabalho. E corrobora o estudo de Siggh e Tiwari (2011), que comprova que o tempo de serviço não interfere no nível de motivação dos trabalhadores.



Latham, G e Locke, E. (1991) sugerem que a AD poderá ser um fator que influencia a motivação do trabalhador. Pela análise dos dados conclui-se que, para a amostra em causa e para as dimensões organização do trabalho e desempenho, os trabalhadores com resultados da última avaliação acima do esperado sentem-se mais motivados que os trabalhadores cujos resultados foram inferiores ao esperado. Sendo assim a H3 verifica-se parcialmente.

Através do estudo da amostra em causa, avaliou-se o impacto da AD na motivação dos trabalhadores civis da FA, nomeadamente no que diz respeito a fatores como o género, o tempo de serviço, o resultado da AD.

Pela análise descritiva das variáveis conclui-se que são os fatores relacionados com a organização do trabalho os que menos motivam os trabalhadores civis da FA, validando H4. Tendo em conta que a atribuição de prémios e a remuneração são incluídos nesta categoria poderá aferir-se que a não distribuição de prémios de desempenho, ou o seu condicionamento à existência de orçamento, e o congelamento da progressão das carreiras poderá ter conduzido a esta perda de motivação dos trabalhadores civis da FA. Ou seja, as sucessivas restrições ao orçamento da FA e as constantes LOE que condicionam a alteração de posicionamento remuneratório poderão justificar a menor motivação dos trabalhadores para fatores relacionados com a organização do trabalho. Desta forma concretiza-se o objetivo específico de identificar os fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores.

Para a amostra em estudo verifica-se que a AD tem reflexos na motivação dos trabalhadores. No entanto, tendo em conta que esta é reduzida, é preciso cuidado na extrapolação das conclusões para a população em geral. Sendo assim, este estudo poderá servir para perceber que existem fatores que afetam a motivação dos trabalhadores, nomeadamente o género, o resultado da última avaliação e os fatores relacionados com a organização do trabalho, nomeadamente as recompensas remuneratórias. Contudo, é errado pensar-se que o tempo de serviço é fator de desmotivação. Estes resultados obviamente que carecem de confirmação por um estudo mais global e exaustivo, todavia servem de chamada de atenção para a necessidade de motivar os trabalhadores civis para que a missão da FA seja alcançada.

Este estudo permitiu identificar os efeitos produzidos pela AD na FA (compensações monetárias) e os fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores. O conhecimento da realidade atual é fundamental para que a FA possa potenciar uma evolução profissional dos seus trabalhadores que valorize a sua formação e a sua motivação.



Neste capítulo verificou-se que os dados recolhidos no questionário são fiáveis e permitem concluir, embora com algumas ressalvas por causa do tamanho da amostra, o seguinte:

**Tabela 14 – Validade das hipóteses de estudo**

<b>Hipótese</b>	<b>Descrição</b>	<b>Validade da hipótese</b>
H1	A motivação no trabalho é igual para trabalhadores de ambos os sexos.	Suportada parcialmente
H2	Existe uma correlação negativa entre a motivação do trabalhador e o seu tempo de serviço.	Não suportada
H3	Os trabalhadores com resultados da última avaliação acima do esperado sentem-se mais motivados que os trabalhadores cujos resultados foram inferiores ao esperado.	Suportada parcialmente
H4	Os fatores relacionados com a organização do trabalho são os que menos motivam os trabalhadores	Suportada

**Fonte:** (Autora, 2017).



## Conclusões

Durante a década de setenta do século passado, a AP, em Portugal, sofreu uma reforma baseada em critérios de promoção da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados. A inclusão de ferramentas e metodologias próprias da gestão privada na AP caracterizou a NGP que pretendia a melhoria do serviço para o cidadão. Esta nova forma de encarar a gestão pública trouxe uma nova metodologia de AD que visava promover a mudança e a motivação dos trabalhadores. O SIADAP, aprovado, em 2004, foi o grande marco na alteração do sistema de avaliação da AP.

A temática central desta investigação refere-se à análise dos efeitos da aplicação do SIADAP na FA e o seu impacto motivacional nos trabalhadores civis. Em virtude da análise ter sido centrada nos trabalhadores civis, o objeto de estudo foi confinado à análise do SIADAP 3 apenas para os trabalhadores da carreira geral.

O presente trabalho foi estruturado em três capítulos, os dois primeiros consistem num enquadramento concetual e metodológico do tema utilizando uma estratégia de investigação baseada na revisão bibliográfica e análise documental. O último baseou-se no estudo de caso utilizando a técnica de inquérito por questionário.

O primeiro capítulo apresenta uma revisão crítica do estado da arte sobre o tema em análise. Neste são explicitados os conceitos basilares deste trabalho: AD e motivação. Concluiu-se que a AD é um sistema formal e devidamente sistematizado que permite avaliar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização. Foi abordada a AD na AP com uma análise do SIADAP 3 e da sua aplicação na FA, com ênfase para a análise dos resultados da última AD (biénio 2013/2014). Verificou-se que, dos vários efeitos previstos para a AD, previstos no artigo 52.º do SIADAP, apenas houve a alteração do posicionamento remuneratório e à distribuição de prémios de desempenho. Desde a implementação do SIADAP, tem-se atribuído alguns prémios de desempenho, mas nos últimos anos estes estão condicionados à verba dos serviços. No que diz respeito às alterações do posicionamento remuneratório, desde 2010, que estas estão proibidas por LOE.

A Motivação é definida como um constructo invisível que pode ser interpretado como as forças que impelem um indivíduo a comportar-se de dada maneira. Fez-se, ainda, a distinção entre motivação intrínseca e extrínseca e, por fim, foram apresentadas algumas teorias motivacionais, das quais se destaca a teoria da fixação de objetivos de Locke, que estuda o impacto que a fixação de objetivos tem sobre a motivação.



No segundo capítulo foi referida a metodologia de investigação e no último foram analisados e discutidos os resultados do estudo de caso.

Tendo em conta o objeto de estudo foi formulada como pergunta de partida desta investigação: em que medida a avaliação de desempenho motiva os trabalhadores civis da FA? E em torno desta questão principal foram formuladas quatro perguntas derivadas que, por sua vez, possibilitaram a elaboração de quatro hipóteses de estudo.

A primeira PD pretendia aferir se a motivação dos trabalhadores civis é influenciada pelo género, conduzindo à formulação da H1 - A motivação no trabalho é igual para trabalhadores de ambos os sexos. A segunda questão procurava averiguar se a motivação dos trabalhadores é influenciada pelo tempo de serviço e a H2 associada era a de que existe uma correlação negativa entre a motivação do trabalhador e o seu tempo de serviço. A terceira PD questionava se a motivação no trabalho era influenciada pelo resultado na última avaliação de desempenho, dando origem à H3: Os trabalhadores com resultados da última avaliação acima do esperado sentem-se mais motivados que os trabalhadores cujos resultados foram inferiores ao esperado. Finalmente, a quarta PD indagava quais os fatores que menos motivam os trabalhadores civis, possibilitando a H4: Os fatores relacionados com a organização do trabalho são os que menos motivam os trabalhadores. No apêndice D visualiza-se o mapa conceptual previsto para esta investigação.

A metodologia de investigação utilizada baseou-se num raciocínio hipotético-dedutivo utilizando uma estratégia quantitativa. A recolha de dados fez-se com recurso à técnica de inquérito por questionário, num modelo de perguntas fechadas, e o tratamento dos dados foi feito com recurso ao programa SPSS e ao Microsoft Excel. No que concerne ao desenho de pesquisa utilizou-se o estudo de caso delimitado à FA.

Com base no estudo de caso aos trabalhadores civis da FA foi feita a recolha de dados através do lançamento de um questionário. Apenas foram recolhidas 83 respostas, num universo de uma população de 689, o que condiciona a extrapolação dos resultados da amostra para a população. Esta dificuldade é, no entanto, atenuada pelos dados serem consistentes e fiáveis, permitindo algumas ilações.

A análise estatística permitiu aferir que a H1 apenas se verifica parcialmente para o índice do envolvimento, sendo rejeitada nos restantes índices. Sendo assim a motivação dos trabalhadores, para os fatores relacionados com o envolvimento, não varia com o género. Na organização do trabalho, do desempenho e na realização, a motivação varia com o género e é maior para os trabalhadores masculinos.



Quanto à H2 verificou-se que as diferenças entre a motivação nos vários escalões de tempo de serviço não são estatisticamente significativas ou seja esta é rejeitada (a motivação não está correlacionada negativamente com o tempo de serviço).

No que diz respeito à H3 em estudo, concluiu-se que esta é verificada parcialmente nos itens organização do trabalho e no desempenho, isto é a motivação dos trabalhadores é mais alta quando a AD é superior ao esperado.

Por último a H4 é verificada na amostra em estudo visto que os fatores que menos motivam os trabalhadores civis são os relacionados com a organização do trabalho, os quais incluem benefícios pecuniários, nomeadamente os prémios de desempenho e a alteração de posicionamento remuneratório. Daqui se afere que os trabalhadores se encontram desmotivados com estes fatores, que poderá indiciar que as constantes reduções de orçamentos que conduziram à não atribuição de prémios de desempenho ou à sua atribuição condicionada e a não alteração de posicionamento remuneratório poderão ter contribuído para uma desmotivação dos trabalhadores civis da FA.

Tendo em conta a resposta às quatro PD constatou-se que a motivação dos trabalhadores civis é afetada pelo género, nos índices organização do trabalho, desempenho e realização, pela perceção da última avaliação e pelos fatores relacionados com a organização do trabalho. Verificou-se ainda que a motivação não está correlacionada com o tempo de serviço dos trabalhadores. Respondendo à PP, no geral pode-se aferir que a AD afeta a motivação dos trabalhadores civis da FA. Em termos específicos conseguiu-se aferir que os efeitos práticos da aplicação do SIADAP 3 na FA se confinam a medidas de carácter pecuniário; que a AD tem impacto na motivação dos trabalhadores e, por último, que os fatores relacionados com a organização do trabalho são os que menos motivam os trabalhadores civis da FA.

Esta investigação veio permitir, ao nível académico, um maior conhecimento sobre a AD dos trabalhadores da AP, mais concretamente dos trabalhadores civis da FA. Permite um maior conhecimento sobre a forma como o SIADAP 3 está a ser implementado na FA e permite a identificação dos principais efeitos produzidos pela AD na FA. Como tal, esta investigação poderá ser aproveitada pela FA, para permitir aos intervenientes no processo de AD um maior conhecimento da realidade atual, no que diz respeito à motivação dos trabalhadores civis.

Analisando o conteúdo deste trabalho pode-se alertar a FA para o facto de a AD provocar apenas compensações financeiras para os trabalhadores (atribuição de prémios de



desempenho e alteração do posicionamento remuneratório). Numa altura de constantes restrições orçamentais a produção destes efeitos ficou, por diversas vezes, condicionada pelo que os trabalhadores tendem a ficar desmotivados e a percecionar o sistema como injusto. De facto, a alteração obrigatória do posicionamento remuneratório aquando da contabilização de 10 pontos não se tem verificado pelo que os trabalhadores tendem a desvalorizar a AD e a achá-la irrelevante, por não ter reflexos práticos na evolução da sua carreira.

Como principal limitação deste trabalho destaca-se a dimensão reduzida da amostra que se deveu, em parte, ao facto de o questionário ter sido enviado por via informática e por existirem muitos trabalhadores civis com acesso limitado a esses meios. Em contatos informais com alguns desses trabalhadores eles demonstraram um interesse reduzido em proceder ao preenchimento do questionário argumentando que não serve para alterar nada. Portanto a falta de interesse também foi um fator impeditivo de arranjar uma amostra maior. Para evitar este constrangimento em investigações futuras aconselha-se o lançamento de questionários em formato papel, sendo para isso necessário mais tempo e pessoal para recolha dos dados necessários.

Outra limitação prende-se com a análise temporal da investigação. O estudo foi realizado com base em dados recolhidos de janeiro a maio deste ano. Para se ter uma perceção de uma tendência mais vincada é preciso comparar vários anos para verificar se a tendência é conjuntural ou estrutural. Os constantes constrangimentos financeiros dos últimos anos contribuem certamente para uma desmotivação dos trabalhadores, contudo, podem estar a camuflar uma situação de deficiente implementação do SIADAP que interessará explicar. Um estudo viável nesta temática será avaliar o processo de implementação da avaliação, desde a negociação e fixação de objetivos até à realização da autoavaliação e preenchimento da ficha de avaliação. É importante verificar como é que estão a ser definidos os objetivos da avaliação. Serão difíceis de atingir ou demasiado fáceis gerando sensação de pouca mais-valia na avaliação? Esta e outras perguntas relacionadas com o processo de implementação do sistema de avaliação poderão servir de base a possíveis investigações.

Outra possível investigação futura que interessará à FA tem a ver com a identificação de possíveis soluções que visem suprimir os efeitos monetários. É fundamental estudar alternativas ao sistema de recompensas monetárias, como por exemplo a possibilidade de atribuição de dias de férias por mérito, atribuição de louvores e reconhecimento público,



estágios, etc. Analisando os efeitos do SIADAP, previstos no artigo 52, verifica-se a possibilidade de aumentar os efeitos da avaliação para além das compensações monetárias, e que a FA ainda não aproveita.

Seria igualmente pertinente perceber porque é que os trabalhadores civis se encontram desmotivados com os fatores relacionados com a organização do trabalho. Assim sendo, uma possível investigação futura seria uma análise qualitativa, com entrevistas em profundidade, para perceber o porquê desta desmotivação.

A ideia fundamental que resulta desta investigação é que a motivação dos trabalhadores civis da FA varia em função do género e da perceção da última avaliação de desempenho e não varia com o tempo de serviço. E são os fatores relacionados com a organização do trabalho os que menos motivam os trabalhadores.

Sendo a AD de extrema importância para a motivação dos trabalhadores, cabe à FA zelar pela motivação dos seus trabalhadores permitindo uma evolução saudável e produtiva ao longo da carreira profissional, contribuindo, no conjunto, para que a FA possa ter elevados padrões de eficiência e eficácia.



## **Bibliografia**

- Assembleia da República, 2004. *Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. Lei n.º 10/2004, de 22 de março. Diário da República n.º 69, Série I-A, de 22 de março.* Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2007. *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública. Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.* Lisboa: Diário da República..
- Assembleia da República, 2008a. *Regime de Vinculação. de Carreiras e de Remunerações dos Trabalhadores que exercem funções públicas. Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro. Diário da República n.º 41, Suplemento, Série I, de 27 de fevereiro.* Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2008b. *Orçamento de Estado para 2009. Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252, Suplemento, Série I, de 31 de dezembro.* Lisboa: Diário da República..
- Assembleia da República, 2010. *Orçamento de Estado para 2011. Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro. Diário da República n.º 253, Suplemento, Série I, de 31 de dezembro.* Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2011. *Orçamento de Estado para 2012. Lei n.º 64-B/2011 de 30 de dezembro, DR, 1.ª série, n.º 250 , 30 de dezembro de 2011.* Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2012. *Orçamento de Estado para 2013. Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252, Suplemento, Série I, de 31 de dezembro.* Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2014. *Orçamento de Estado 2015. Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252, Série I, 31 de dezembro.* Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2016. *Orçamento de Estado para 2016. Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março. Diário da República n.º 62/2016, 1º suplemento, Série I, de 30 de março.* Lisboa: Diário da República..
- Caetano, A. e Vala, J., 2002. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas.* 2ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Constâncio, V., 2010. [Em linha]. Disponível em: <http://www.parlamento.pt/documents/iiapcplp/vccplp.pdf>. [Acedido em 04 01 2017].



- Costa, A. B. M. F., 2012. *SIADAP 3, Motivação e Satisfação: Os Trabalhadores Civis da FAP. Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos..* Lisboa.: ISEG.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cardoso, C. C., 2004. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão..* 3ª ed. Lisboa: Editora RH.
- DP, 2014. *SIADAP 3 Guia da Avaliação do Desempenho (biénio 2013-2014)*, Lisboa: DP.
- Eisenhower, D., s.d.. <http://kdfrases.com>. [Em linha]. Disponível em: <http://kdfrases.com/frase/146655>. [Acedido em 17 janeiro 2017].
- Elói, J., 2012. [www.psicologiafree.com](http://www.psicologiafree.com). [Em linha]. Disponível em: [http://www.psicologiafree.com/areas-da-psicologia/psicologia\\_clinica/motivacao-extrinseca-vs-intrinseca/](http://www.psicologiafree.com/areas-da-psicologia/psicologia_clinica/motivacao-extrinseca-vs-intrinseca/). [Acedido em 21 fevereiro 2017].
- 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*, Volume 12 n.º 2, pp. 187-198.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. e Caetano, A., 2011. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Força Aérea, 2015. *Relatório da Avaliação do Desempenho na Força Aérea no biénio 2013/2014*, Alfragide: Força Aérea.
- George, J. M. e Jones, G. R., 1999. *Understanding and managing organizational behavior..* 2ª ed. MA: Addison-Wesley.
- Hout, R., 2002. *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- IESM, 2015a. *NEP/ACA-010 Trabalhos de Investigação*. Pedrouços: IESM.
- IESM, 2015b. *NEP/ACA-018 Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM*. Pedrouços: IESM.
- Jacobs, R., Kafry, D. e Zedeck, S., 1980. Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel Psychology*, Setembro, Volume 33, pp. 595-640.
- Krugman, P., 2009. *O regresso da Economia da depressão e a Crise Actual*. Lisboa: Editorial Presença.
- Latham, G. e Locke, E., 1991. *Self-regulation through goal setting..* s.l.: Organizational behavior and human decision processes..
- Lopes, C. I. C., 2012. *Os fatores motivacionais dos trabalhadores da Administração Local. Dissertação de mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Escola Superios de Ciências Empresariais..* Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.



- Manso, O. M. R. e Barreto, E. M. R., 2011. *A Avaliação de Desempenho na Administração pública: o SIADAP 3 e a sua influência na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea. Trabalho de Final de Curso do Curso em Tecnologias Militares Aeronáuticas de Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo..* Granja do Ulmeiro: Academia da Força Aérea.
- McGregor, D., 1957. *An uneasy look at performance appraisal.* s.l.:Harvard Business Review.
- Ministério da Reforma Administrativa, 1983. *Decreto-regulamentar n.º 44-B/83 de 01 de junho. Regime de classificação de serviço na função pública. DR n.º 126 - Suplemento, Série I.* Lisboa: Diário da República.
- Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M. e Lawer, E. E., 1989. *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities.* San Francisco: ca: Jossey-Bass.
- Murphy, K. e Davidshofer, C., 1988. *Psychological testing: Principles and applications..* New Jersey: Prentice Hall.
- Pereira, A., 2004. *SPSS - Guia Prático de utilização - Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia.* 5ª revista e aumentada ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Presidência do Conselho de Ministros - Secretaria de Estado da Reforma, 1980. *Decreto-Regulamentar n.º 57/80 de 10 de outubro. Regime de classificação de serviço na função pública. DR n.º 235/1980, Série I.* Lisboa: Diário da República.
- Rocha, J., 2007. *Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública.* 2ª ed. s.l.:Escolar Editora.
- Rodrigues, M. e Araújo, J. F., 2005. [Em linha]. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/4545>. [Acedido em 28 12 2016].
- Romão, P. C., 2011. *A satisfação laboral e a percepção da qualidade dos serviços prestados: o estudo de caso de uma autarquia. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos..* Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Santos, L., Garcia, F., Monteiro, F., Lima, J., Silva, N, Silva, J., Piedade, J., Santos, R. e Afonso, C., 2015. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação – Cadernos do IESM (8).* Pedrouços: IESM.
- Santos, G. E. d. O., s.d. *Cálculo amostral - calculadora on-line.* [Em linha]. Disponível em: <http://www.calculoamostral.vai.la>. [Acedido em 05 06 2017].



Tuckman, B. W., 2000. *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.



## Anexo A — Quotas disponíveis para AD de 2013/2014



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
FORÇA AÉREA  
COMANDO DE PESSOAL  
DIREÇÃO DE PESSOAL

### SAA - COMANDO AÉREO QUOTAS DISPONÍVEIS POR UOS

UOS	Efetivos sujeitos a avaliação				Harmonização de propostas relevantes					
					Propostas efetivas			Propostas a validar pela SAA		
	TS	AT	AO	SUB-TOT	TS	AT	AO	TS	AT	AO
AM1		10	42	52		2	10		1	1
AM3		2	26	28		0	6		1	1
AT1		1	14	15		0	3		1	1
BA1		2	36	38		0	9		1	0
BA4		7	88	95		1	22		1	0
BA5		19	65	84		4	16		1	1
BA6		18	49	67		4	12		1	1
BA11		18	84	102		4	21		1	0
CA		2	6	8		0	1		1	1
CT		4	14	18		1	3		0	1
CZAA		3	2	5		0	0		1	1
ER2		1		1		0			1	
ER3			2	2			0			1
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>87</b>	<b>428</b>	<b>515</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>103</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>9</b>
								<b>0</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Quotas	Desempenho Relevante (25%)			
	0	21	107	128
	Reconhecimento de Desempenho Excelente (5%)			
0	4	21	25	

DP - RPC

Áncora D-1



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
FORÇA AÉREA  
COMANDO DE PESSOAL  
DIREÇÃO DE PESSOAL

SAA - COMANDO DE PESSOAL  
QUOTAS DISPONÍVEIS POR UOS

UOS	Efetivos sujeitos a avaliação				Harmonização de propostas relevantes					
					Propostas efetivas			Propostas a validar pela SAA		
	TS	AT	AO	SUB TOTAL	TS	AT	AO	TS	AT	AO
AFA		5	9	14		1	2		1	1
AHFA		3	1	4		0	0		1	1
BALUM			6	6			1			1
CFMTFA		2	52	54		0	13		1	0
CPESFA + DP + SAS + SJD	1	7		8	0	1		1	1	
CRFA		1		1		0			1	
DFFA + SAF		8		8		2			0	
DS + DP-HFAR + CMA + CPSIFA	5	20	66	91	1	5	16	1	0	1
EMFA + GABCEMFA + GABVCEMFA + SR		4		4		1			0	
IGFA + MAIS ALTO		5		5		1			1	
MUSAR	1	2	1	4	0	0	0	1	1	1
SDFA		7	4	11		1	1		1	0
UAL		9	57	66		2	14		1	1
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>73</b>	<b>196</b>	<b>276</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>47</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>6</b>
								<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Quotas	Desempenho Relevante (25%)			
	1	18	49	69
	Reconhecimento de Desempenho Excelente (5%)			
0	3	9	13	

Obs.: As agregações das UOS afetas à SAA do CPESFA constam do Despacho do CPESFA N.º 24/2014, de 16DEZ.



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
FORÇA AÉREA  
COMANDO DE PESSOAL  
DIREÇÃO DE PESSOAL

**SAA - COMANDO DA LOGÍSTICA  
QUOTAS DISPONÍVEIS POR UOS**

UOS	Efetivos sujeitos a avaliação				Harmonização de propostas relevantes						
					Propostas efetivas			Propostas a validar pela SAA			
	TS	AT	AO	SUB-TOT	TS	AT	AO	TS	AT	AO	
CLAFA		1		1		0			1		
DAT	1	3		4	0	0		1	1		
DCSI		2		2		0			1		
DGMFA		13	28	41		3	7		1	0	
DI	6	10	18	34	1	2	4	1	1	1	
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>46</b>	<b>82</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	
								<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	

Quotas	Desempenho Relevante (25%)			
	1	7	11	20
	Reconhecimento de Desempenho Excelente (5%)			
0	1	2	4	



## **Anexo B — Questionário**

### **INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO**

O presente questionário insere-se no âmbito do trabalho de investigação individual do Curso de Promoção a Oficial Superior do Instituto Universitário Militar e pretende compreender de que forma o subsistema SIADAP 3 influencia a sua motivação no trabalho.

Neste questionário não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda de forma o mais honesta possível.

Os dados recolhidos são tratados confidencialmente, desta forma, no estudo os resultados da pesquisa não identificarão a sua informação pessoal, o que lhe garante assim o anonimato.

As suas respostas são fundamentais para a realização deste estudo. Agradecemos desde já a sua colaboração.

Obrigado.

### **PARTE I – CARACTERIZAÇÃO PESSOAL**

Escolha a opção que corresponde ao seu caso:

**1. Género:**

Masculino

Feminino

**2. Idade:**

Entre 25 e 29 anos

Entre 30 e 34 anos

Entre 35 e 39 anos

Entre 40 e 44 anos

Entre 45 e 49 anos

Entre 50 e 54 anos

Entre 55 e 59 anos

Entre 60 e 64 anos

Entre 65 e 69 anos

70 e mais anos

**3. Estado civil**

Solteiro(a)

Casado(a)



União de facto

Divorciado(a)

Viúvo(a)

**4. Indique a carreira a que pertence:**

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

**5. Nível de escolaridade completo:**

Até ao Ensino Básico 1º Ciclo (4º ano de escolaridade)

Ensino Básico 2º Ciclo (6º ano de escolaridade)

Ensino Básico 3º Ciclo (9º ano de escolaridade)

11º ano (antigo 7º ano de escolaridade)

Ensino Secundário (12º ano de escolaridade)

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

**6. Tempo de serviço:**

Até 5 anos

Entre 5 e 9 anos

Entre 10 e 14 anos

Entre 15 e 19 anos

Entre 20 e 24 anos

Entre 25 e 29 anos

Entre 30 e 35 anos

36 e mais anos

**7. Os resultados da minha última avaliação de desempenho foram?**

Abaixo do que esperava

Como esperava

Acima do que esperava

**PARTE II – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que



Os efeitos da aplicação do SIADAP na Força Aérea e o seu impacto motivacional nos trabalhadores civis

corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não discordo nem concordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias					
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam					
3. Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho					
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.					
5. Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização					
6. Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente					
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade					
8. Considero o meu trabalho monótono					
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração					
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade					
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho					
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização					
13. O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional					
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas					
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função					
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar					
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão					
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas					
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como fator de motivação profissional					
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções					
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas					
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções					
23. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização					
24. Identifico-me com a função que desempenho					
25. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais					
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho					
27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior					
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.					

Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho desenvolvida por Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. e Valente, A., 2006. Construção e Validação de uma Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), pp. 187-198.

Obrigado!



## Apêndice A – Fontes da avaliação de desempenho

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens das diferentes fontes da avaliação de desempenho

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

Fonte: (Adaptado de Caetano, A. e Vala, J., 2002, p. 378).



## Apêndice B - SIADAP 3

Tabela 1 – Sistema de pontuação do SIADAP 3

Avaliação dos Resultados	Pontuação	Avaliação dos Competências
Objetivo superado	5 pontos	Competência demonstrada a um nível elevado
Objetivo atingido	3 pontos	Competência demonstrada
Objetivo não atingido	1 ponto	Competência não demonstrada ou inexistente
<b>Média aritmética atribuída a todos os objetivos</b>	<b>Pontuação Final</b>	<b>Média aritmética atribuída a todas as competências</b>

Fonte: (Assembleia da República, 2007)

Tabela 2 – Avaliação final do SIADAP 3

Designação da Avaliação	Valor final da Avaliação
Desempenho relevante	entre 4 e 5 pontos
Desempenho adequado	entre 2 e 3,999 pontos
Desempenho inadequado	entre 1 e 1,999 pontos

Fonte: (Assembleia da República, 2007)



## Apêndice C – Avaliação de Desempenho no biénio 2013/2014

**Tabela 1 – Efetivo de Trabalhadores Civis da Carreira geral sujeitos a AD no biénio 2013/2014**

Carreiras	Efetivo
Técnico Superior	14
Assistente Técnico	189
Assistente Operacional*	670
<b>TOTAL</b>	<b>873</b>

\* Esta categoria inclui a categoria de Empregado de mesa  
**Fonte:** (Força Aérea, 2015)

**Tabela 2 – Atribuição das quotas de desempenho relevante e reconhecimento de excelente no biénio 2013/2014**

Carreiras	Quotas Atribuídas	
	Relevante	Excelente
Técnico Superior	1	2
Assistente Técnico	39	11
Assistente Operacional*	135	31
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>44</b>

\* Esta categoria inclui a categoria de Empregado de mesa  
**Fonte:** (Força Aérea, 2015)

**Tabela 3 – AD dos trabalhadores civis da FA no biénio 2013/2014**

Carreira	Efetivos	Avaliação qualitativa			
		Inadequado	Adequado	Relevante	Excelente
Técnico Superior	14	0	11	1	2
Assistente Técnico	189	0	139	39	11
Assistente Operacional	658	0	492	135	31
<b>TOTAL</b>	<b>861</b>	<b>0</b>	<b>642</b>	<b>175</b>	<b>44</b>

**Fonte:** (Força Aérea, 2015)



Os efeitos da aplicação do SIADAP na Força Aérea e o seu impacto motivacional nos trabalhadores civis

**Tabela 4 – Efetivo de pessoal civil na FA com 10 ou mais pontos – 2013/2014**

<b>Categoria</b>	<b>N.º Trabalhadores</b>
<b>Técnico Superior</b>	6
<b>Assistente Técnico</b>	101
<b>Assistente Operacional*</b>	454
<b>TOTAL</b>	561

\* Inclui a categoria de Empregado de mesa

**Fonte:** (Força Aérea, 2015)

**Tabela 5 - Atribuição de Alteração de posicionamento remuneratório e prémios de desempenho**

<b>Período de avaliação</b>	<b>Designação</b>	<b>Alteração de posicionamento remuneratório</b>	<b>Prémios de desempenho</b>	<b>TOTAIS</b>
2007	N.º Trabalhadores	6	58	
	Valor	3.643,01€	56.006,47€	59.649,48€
2008	N.º Trabalhadores	98	56	
	Valor	72.211,58€	54.003,50€	126.215,08
2009	N.º Trabalhadores	101	34	
	Valor	78397,34€	29.851,60€	108.248,94€
2010	N.º Trabalhadores	0	0	
	Valor	0€	0€	0€
2011	N.º Trabalhadores	0	0	
	Valor	0€	0€	0€
2012	N.º Trabalhadores	0	20	
	Valor	0€	17.083,30€	17.083,30€
2013/2014	N.º Trabalhadores	0	19	
	Valor	0€	16.793,24€	16.793,24€

**Fonte:** Relatórios anuais do SIADAP.



### Apêndice D – Modelo de Análise

PP	PD	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores
Em que medida a avaliação de desempenho motiva os trabalhadores civis da FA?	PD1 – A motivação no trabalho é influenciada pelo género do trabalhador?	H1: A motivação no trabalho é igual para trabalhadores de ambos os sexos	Motivação	Organização no trabalho; Desempenho; Realização; Envolvimento	Género	I1: Correlação das subescalas da motivação com o género do trabalhador.
	PD2 – A motivação no trabalho é influenciada pelo tempo de serviço do trabalhador?	H2: Existe uma correlação negativa entre a motivação do trabalhador e o seu tempo de serviço	Motivação	Organização no trabalho; Desempenho; Realização; Envolvimento	Tempo de Serviço	I2: Correlação das subescalas da motivação com o tempo de serviço do trabalhador.
	PD3 - A motivação no trabalho é influenciada pelo resultado na última avaliação de desempenho?	H3: Os trabalhadores com resultados da última avaliação acima do esperado sentem-se mais motivados que os trabalhadores cujos resultados foram inferiores ao esperado	Motivação; Avaliação de desempenho	Desempenho	Resultado na última avaliação	I3: Resultado da última avaliação. I4: Correlação entre motivação e o resultado da última avaliação.
	PD4 – Quais os fatores que menos motivam os trabalhadores civis?	H4: Os fatores relacionados com a organização do trabalho são os que menos motivam os trabalhadores.	Motivação	Organização no trabalho	Fatores de motivação	I5: Motivação comparada das várias variáveis

Fonte: Autora (2017).



## Apêndice E - Estudo Empírico: caracterização da amostra

Tabela 1 – Distribuição da amostra por género

Género	N.º Respostas	%
Masculino	32	39
Feminino	51	61

Fonte: (Inquérito, 2017).

Tabela 2 – Distribuição da amostra por Idade

Idade	N.º Respostas	%
Entre 25 e 29 anos	0	0
Entre 30 e 34 anos	0	0
Entre 35 e 39 anos	2	2
Entre 40 e 44 anos	6	7
Entre 45 e 49 anos	7	8
Entre 50 e 54 anos	19	23
Entre 55 e 59 anos	35	42
Entre 60 e 64 anos	11	13
Entre 65 e 69 anos	3	4
70 e mais anos	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Fonte: (Inquérito, 2017).

Tabela 3 – Distribuição da amostra por Estado Civil

Estado Civil	N.º Respostas	%
Solteiro(a)	9	11
Casado(a)	63	76
União de facto	2	2
Divorciado(a)	7	8
Viúvo(a)	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Fonte: (Inquérito, 2017).

Tabela 4 – Distribuição da amostra por Carreira

Carreira	N.º Respostas	%
Técnico Superior	1	1
Assistente Técnico	18	22
Assistente Operacional	64	77
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Fonte: (Inquérito, 2017).



Tabela 5 – Distribuição da amostra por Nível de escolaridade

Nível de escolaridade	N.º Respostas	%
4º ano	24	29
6º ano	11	13
9º ano	24	29
11º ano	5	6
12º ano	17	20
Bacharelato	0	0
Licenciatura	0	0
Mestrado	2	2
Doutoramento	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Fonte: (Inquérito, 2017).

Tabela 6 – Distribuição da amostra por tempo de serviço

Tempo de serviço	N.º Respostas	%
Até 5 anos	0	0
Entre 5 e 9 anos	0	0
Entre 10 e 14 anos	1	2
Entre 15 e 19 anos	1	2
Entre 20 e 24 anos	21	25
Entre 25 e 29 anos	20	24
Entre 30 e 35 anos	22	28
36 ou mais anos	18	19
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Fonte: (Inquérito, 2017).

Tabela 7 – Distribuição da amostra por resultado da última AD

Resultado da última AD	N.º Respostas	%
Abaixo do que esperava	32	39
Como esperava	46	55
Acima do que esperava	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Fonte: (Inquérito, 2017).



## Apêndice F - Estudo Empírico: análise de fidelidade.

Tabela 1 – Análise de fidelidade da escala de motivação no trabalho

Índice Sintético	Varáveis que o constituem	Fundamentação Teórica	Alpha de Cronbach	Classificação Murphy & Davidsholder
Organização do trabalho	Q1 - Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias Q5 - Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização Q9 - Sinto-me satisfeito com a minha remuneração Q13 - O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional Q17 - Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão Q21 - Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas Q25 - A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais	Este Índice permite medir a motivação com a organização do trabalho	0,856	Fiabilidade moderada a elevada
Desempenho	Q2 - Considero que as avaliações periódicas me motivam Q6 - Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente Q10 - No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade Q14 - Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas Q18 - Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas Q22 - Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções Q26 - Existe competitividade no meu grupo de trabalho	Este Índice permite medir a motivação com o desempenho	0,806	Fiabilidade moderada a elevada
Realização	Q3 - Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho Q7 - Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade Q11 - Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho Q15 - Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função Q19 - Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como fator de motivação profissional Q23 - Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização Q27 - Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior	Este Índice permite medir a motivação com a realização e poder	0,845	Fiabilidade moderada a elevada



Os efeitos da aplicação do SIADAP na Força Aérea e o seu impacto motivacional nos trabalhadores civis

<b>Envolvimento</b>	Q4 - Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação. Q8 - Considero o meu trabalho monótono Q12 - Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização Q16 - Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar Q20 - Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções Q24 - Identifico-me com a função que desempenho Q28 - Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	Este Índice permite medir a motivação com o envolvimento na organização	0,894	Fiabilidade moderada a elevada
---------------------	---	---	-------	--------------------------------

Fonte: (SPSS, 2017) e (Murphy, K. e Davidshofer, C., 1988, p. 89)