

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Motivação e Avaliação de Desempenho
Estudo de caso numa Instituição Pública

Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde
Fábio Jorge Costa Guimarães
Trabalho realizado sob a orientação
Prof.^ª Dr.^ª Gina Gaio Santos

julho 2021

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 3

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

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

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

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

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 4

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

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

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

julho, 2021

Assinatura: _____

Agradecimentos

O percurso para a realização de uma dissertação de mestrado é longo, por vezes lento, algumas incertezas, percalços, passando por alguns momentos mais tumultuosos, considerando na realidade que o mais importante é encontrar orientação para chegar a bom porto, de forma a atingir a essência do objetivo.

Percorrer este percurso só foi possível com o apoio e incentivo de algumas pessoas, não posso de deixar de me referir a estas mesmas.

À minha esposa, companheira, Carina Silva, sem o apoio, dedicação e altruísmo dela certamente o trilho teria sido bem mais complexo, pelo incentivo à realização deste mestrado, obrigado por estares sempre presente em todos os momentos, à minha filha Beatriz Guimarães, agradecer os momentos descontraídos que me proporcionou, demonstrar-lhe que conseguimos atingir os nossos objetivos, com dedicação, trabalho, entrega e persistência, a quem dedico este trabalho.

À Professora Doutora Gina Gaio Santos, porque me honrou com a sua orientação, pela disponibilidade, apoio que demonstrou, pelas críticas e opiniões, fico-lhe grato.

À Mariana Martins, por toda a disponibilidade na análise crítica e estatística, tornando-se numa agradável aprendizagem motivadora.

Por fim a todos aqueles que de forma direta e indireta contribuíram para a prossecução deste trabalho, bem como a todos os que me conseguiram estimular emocionalmente e intelectualmente, contribuindo com ideias e debates de questões.

Resumo

Atualmente as Organizações bem-sucedidas implementam práticas para que o desempenho dos Recursos Humanos reproduza resultados positivos e alcancem os objetivos das mesmas. Com a Nova Gestão Pública (NPG) a avaliação de desempenho dos colaboradores sofreu uma das maiores reformas, firmando que os meios humanos são o “motor” no desempenho das organizações (Correia, Mendes, & Silva, 2019). Atualmente na AP o sistema de avaliação de desempenho é o SIADAP.

O SIADAP apesar de não ser um sistema perfeito conduziu-nos a uma mudança significativa na gestão por objetivos, com a adoção de práticas idênticas às das organizações privadas, fortalecendo uma cultura organizacional em coerência com a missão, interligando os objetivos que a organização pretende alcançar com os interesses/recompensas dos colaboradores. As ideias da NPG defendem que a motivação e a avaliação de desempenho contribuem para o crescimento e competitividade que as compõem (e.g., Mendonça, 2017; Monteiro, 2019).

O propósito deste estudo, consistiu em estudar se a implementação do SIADAP influencia a motivação dos colaboradores na instituição pública em estudo e se o impacto na motivação está relacionado com as percepções de justiça na aplicação do sistema de avaliação nesta e em instituições de saúde que apliquem este sistema de avaliação.

Com fundamento na literatura estudada, supusemos que se o sistema de avaliação de desempenho implementado na organização em estudo tiver como base dois parâmetros – os resultados (obtidos na prossecução dos objetivos) e as competências (com vista ao desenvolvimento e qualificação dos colaboradores) otimizando o desempenho, ter-se-á um sistema justo, mensurável, confiável e transparente (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015).

Deparamo-nos que a motivação está associada à implementação do SIADAP, considerando que o mesmo tem como principal objetivo “promover a motivação e o desenvolvimento das competências” de todos.

Evidencia-se no presente estudo que o sucesso de um sistema de avaliação é resumido como os colaboradores o percebem, constatando que uma maior justiça organizacional e uma maior satisfação na avaliação de desempenho, contribuem para um nível de motivação elevado.

Palavras Chave: Avaliação de Desempenho (SIADAP), Motivação, Justiça.

Abstract

Currently, successful organizations implement performance practices of Human Resources Management as a way to achieve positive results and achieve their goals. With New Public Management (NGP), the performance evaluation of employees has undergone one of the greatest reforms, confirming that human resources are the “engine” in the performance of organizations (Correia, Mendes, & Silva, 2019). Currently in the AP the performance evaluation system is SIADAP.

SIADAP, not being a perfect system, has led to a significant change in managing by goal setting, with the adoption of practices identical to those of private organizations, strengthening an organizational culture in coherence with its mission, interlinking the goals that the organization intends to achieve with the interests / rewards of employees. NGP's ideas argue that motivation and performance evaluation through goal setting contribute to greater organizational growth and competitiveness (e.g., Mendonça, 2017; Monteiro, 2019).

The purpose of this study was to study whether the implementation of SIADAP influences the motivation of employees in the public institution under study and whether the impact on motivation is related to the perceptions of justice in the application of the evaluation system in this and in health institutions that apply this rating system.

Based on the literature, we assume that if the performance evaluation system implemented in the organization under study is based on two parameters - the results (achieved in pursuit of organizational goals), and the competences optimizing individual performance (through the development and qualification of employees), there will be a fair, measurable, reliable and transparent system of performance evaluation (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015).

We find that motivation is associated with the implementation of SIADAP, considering that it has as its main goal “promote motivation and the development of competences” for everyone.

The findings in the present study show that the success of an evaluation system is summarized as the employees perceive it, concluding that greater organizational justice and greater satisfaction in performance appraisal, contributes to a high level of motivation.

Keywords: Performance Evaluation (SIADAP), Motivation, Justice.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura.....	4
1.1. Avaliação de desempenho – conceito e objetivos	4
1.2. Métodos de Avaliação de desempenho	5
1.3. Avaliação de desempenho – SIADAP	10
2. Motivação Organizacional	16
Capítulo II – Contexto de Análise	31
Capítulo III – Enquadramento Empírico	38
1. Metodologia de Investigação	38
1.1. Recolha de Dados	38
1.2. Instrumento de Recolha de Dados	40
Capítulo IV - Análise e discussão dos Resultados	45
1.1. Análise Estatística Descritiva	46
1.2. Análise de Correlações	48
1.3. Análises Diferenciais (Manovas).....	50
1.4. Análises de Regressão Múltipla Hierárquica	53
Conclusão.....	56
Bibliografia.....	61
Apêndice 1 - Questionário.....	71
Apêndice 2 – Análises Fatoriais	78
Apêndice 3 – Consentimento Informado	82

Índice de Diagramas

Diagrama 1- Justiça Organizacional.....	23
Diagrama 2- Modelo de análise em estudo.....	37

Índice de Figuras

Figura 1- Métodos de Avaliação de Desempenho.....	6
Figura 2- O “novo” Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho de Administração Pública	8
Figura 3- Evolução legislativa do SIADAP – otimização do processo	10
Figura 4- Objetivos SIADAP	11
Figura 5- Importância dos Objetivos	13
Figura 6- Diferentes Teorias de Motivação	18
Figura 7- As dimensões de Justiça Organizacional	28
Figura 8- SIADAP na organização em Estudo	32
Figura 9- Os cinco Sujeitos do processo de Avaliação	33
Figura 10- Cálculo de Avaliação Final	34
Figura 11- Efeitos de Avaliação	35
Figura 12- Pontuação atribuída face à Avaliação	35
Figura 13- Ciclo Avaliativo do SIADAP	36

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Caracterização da Amostra -Género.....	41
Gráfico 2- Caracterização da Amostra-Faixa Etária.....	42
Gráfico 3- Caracterização da Amostra-Habilitações Literárias.....	42
Gráfico 4- Caracterização da Amostra- Categoria Profissional.....	43
Gráfico 5- Caracterização da Amostra-Antiguidade.....	43
Gráfico 6- Caracterização da Amostra- Remuneração Mensal.....	44

Índice de Tabelas

Tabela 1- Resultado de confiabilidade – Alfa de Cronbach.....	45
Tabela 2 – Resultados Analise Estatística descritiva (1ª parte do Questionário)	46
Tabela 3 – Resultados Analise Estatística descritiva (2 parte do Questionário)	47
Tabela 4 – Resultados Analise Estatística descritiva (3ª parte do Questionário)	47
Tabela 5- Correlações entre as dimensões da adaptação <i>Job Diagnostic Survey</i> , desenvolvido por Hackman e Oldaham (1976,1980)	48
Tabela 6- Análise diferencial das dimensões da adaptação <i>Job Diagnostic Survey</i> , desenvolvido por Hackman e Oldaham (1976, 1980) em função da remuneração.....	51
Tabela 7 - Análise Preditiva: Papel preditor do SIADAP na emergência dos fatores motivacionais.....	53
Tabela 8- Resultado da Variância Total Explicada (1ª parte do Questionário)	78
Tabela 9 - Resultado da Variância Total Explicada – Analise de Componente Principal (1ª parte do Questionário)	78
Tabela 10 - Resultado da Variância Total Explicada (2ª parte do Questionário)	79
Tabela 11 - Resultado da Variância Total Explicada (2ª parte do Questionário).....	80
Tabela 12 - Resultado da Variância Total Explicada (3ª parte do Questionário).....	81

Lista de Abreviaturas e Siglas

AP- Administração Pública

AV – Avaliação

BARS- *Behaviorally Anchored Rating Scales*

BSC- *Balanced Scorecard*

CCO- Comportamentos de Cidadania Organizacional

JWH – Just World Hypothesis

NGP- Nova Gestão Pública

pt- pontos

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

SIADAP- Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho de Administração Pública

SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences*

PF – Pontuação Final

Introdução

Nos últimos anos, as organizações têm vindo a evoluir de forma rápida procurando a inovação, a celeridade e eficiência, aproximando-se cada vez mais umas das outras a nível tecnológico, contudo o elemento diferenciador e decisivo para o sucesso é a gestão de Recursos Humanos, que assume um papel crucial no funcionamento e no sucesso das organizações.

Nos dias de hoje para as Organizações conseguirem atingir os resultados pretendidos, o gestor de Recursos Humanos tem necessariamente de implementar práticas sobre o desempenho dos seus recursos humanos e de conhecer as suas equipas, para melhor compreender os seus comportamentos a nível profissional e pessoal, e efetuar uma leitura correta da sua motivação, com o objetivo de otimizar o desempenho da organização (De Brito, & de Oliveira, 2016).

Com a implementação do modelo da Nova Gestão Pública (NGP), criou-se a possibilidade de uma das maiores reformas da Administração Pública (AP), através do processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores, designado por Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP). De acordo com o paradigma da NGP, os meios humanos são o “fator-chave” no desempenho das organizações e a avaliação de desempenho é definida como “um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização” (Correia, Mendes, & Silva, 2019).

Considerando o defendido por De Brito e De Oliveira (2016), as organizações têm de manter os seus profissionais motivados e empenhados, valorizando os profissionais pela forma como executam as suas funções.

Com o sistema de avaliação de desempenho, pretende-se colocar em prática objetivos estratégicos claros, concisos, comunicados a toda a organização, de forma a otimizar os resultados. A avaliação de desempenho deve ser encarada como ferramenta de melhoria das capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores na ótica da maior produtividade da organização (Correia *et al.*, 2019).

Vários estudos (e.g., Mendonça, 2017; Monteiro, 2019, entre outros) afirmam que não existem sistemas de avaliação perfeitos, uma vez que a temática abrange

múltiplos intervenientes e aspetos comportamentais das pessoas – quer ao nível das relações interpessoais, das expectativas pessoais e profissionais e dos objetivos pessoais e organizacionais, que por vezes colidem.

Neste sentido, e focando-nos no objeto de estudo, o processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores, designado por SIADAP, tem como propósito ser um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança e de motivação profissional, com o objetivo de avaliar, através da gestão por objetivos, a organização, as hierarquias e os colaboradores, procurando aproximar o mais possível a Administração Pública do setor privado, bem como melhorar aquela (Madureira, 2015).

A avaliação de desempenho, deve potenciar a atuação dos colaboradores motivando-os consecutivamente. A motivação dos colaboradores é essencial para que as organizações sobrevivam e tenham ótimos resultados, potenciando o seu crescimento de forma sustentável (Ribeiro, Passos, & Pereira, 2018).

O presente estudo pretende analisar se decorrente da nova reforma da Administração Pública, o “novo” processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores influenciou o seu comportamento laboral, nomeadamente a sua motivação desde a sua implementação, na instituição em estudo.

Segundo Ribeiro e seus colaboradores (2018), são muitas as funcionalidades da avaliação de desempenho. Contudo, esta tem como função primordial, medir e identificar o desempenho de cada indivíduo, com o intuito de realizar comparações com os objetivos organizacionais estabelecidos, suportar decisões como distribuição de rendimentos e prémios, perceber os pontos fracos de cada colaborador e estabelecer planos de correção.

O objetivo geral deste estudo, consiste em entender se a implementação de um sistema de avaliação de desempenho influencia a motivação destes colaboradores no exercício das suas funções e quais as suas expectativas quanto ao SIADAP.

Identificam-se como objetivos parcelares deste estudo, os seguintes:

- 1) Verificar os fatores motivacionais mais valorizados por parte dos colaboradores;
- 2) Analisar as perceções dos colaboradores sobre o SIADAP e questões relacionadas com as perceções de justiça da avaliação;
- 3) Aferir se existe uma relação entre a avaliação de desempenho e a motivação.

Neste contexto, a presente investigação pretende dar resposta às seguintes perguntas de investigação:

Q1: Qual ou quais as dimensões da motivação mais valorizadas pelos trabalhadores em funções públicas?

Q2: Estará a avaliação de desempenho correlacionada com a motivação dos trabalhadores?

Q3: Estará a avaliação de desempenho a ter um impacto significativo na motivação dos trabalhadores, nomeadamente através de perceções de justiça na aplicação do modelo de avaliação de desempenho (SIADAP)?

Este tema é de extrema importância para esta Instituição pública, e daí a sua escolha, uma vez que as conclusões que daqui advierem poderão contribuir para uma proposta de melhoria na implementação do processo de avaliação de desempenho e de gestão e promoção do desenvolvimento profissional destes colaboradores.

Concretizando os objetivos deste estudo, poderemos acrescentar algo mais à literatura já existente na descoberta de novas ferramentas que possibilitem um processo de avaliação de desempenho mais justo e eficaz, e na promoção de novas dinâmicas participativas a ser utilizadas com vista a ganhos de produtividade, motivação e eficiência dos colaboradores. Conseguindo concretizar as respostas pretendidas pretendemos acrescentar que nas instituições de saúde que adotem este modelo de avaliação possam otimizar o sucesso individual e da organização.

A presente dissertação estrutura-se em quatro capítulos. No capítulo 1 apresenta-se a revisão de literatura, isto é, a delimitação teórica concetual da problemática em análise. O capítulo 2 descreve a amostra em estudo e a forma como o processo de avaliação de desempenho é implementado na Organização. O capítulo 3 descreve a metodologia a ser utilizada para a validação do modelo apresentado e do critério utilizado na forma de recolha, instrumentos e tratamento de dados. O capítulo 4 debruça-se sobre a análise de dados obtidos incluindo a sua discussão considerando as evidências empíricas. Por último, procede-se às principais conclusões relativamente ao estudo efetuado, limitações do mesmo e sugestões para futuras investigações na área.

Capítulo I – Revisão de Literatura

1.1. Avaliação de desempenho – conceito e objetivos

Segundo Fidel Terenciano (2018), a avaliação de desempenho é um processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objetivos da organização, tratando-se de um processo dinâmico que envolve o avaliador e o avaliado.

Avaliar o desempenho, constitui um aspeto fundamental e uma função essencial da gestão de recursos humanos nas organizações, pois os avaliados são peças fundamentais das organizações.

Considerando que a avaliação de desempenho deve ser usada como um instrumento para potenciar os colaboradores das empresas, o avaliador tem aqui um papel determinante neste processo sob pena do mesmo gerar parcialidade e “favoritismos”. O avaliador deve assegurar uma avaliação justa e equilibrada tendo por base elementos concretos e fiáveis, colocando de parte as relações pessoais entre os demais elementos da equipa de trabalho (Terenciano, 2018).

A avaliação de desempenho deve ser encarada como uma ferramenta indispensável para aperfeiçoar as qualidades dos colaboradores e não pode ser vista de uma forma unilateral. Deve ser vista como uma ação conjunta: o avaliado, o avaliador e a organização, uma vez que todos são importantes na implementação e no apuramento de resultados com o objetivo de atingir os objetivos propostos.

Por outro lado, Dal Vesco, Beuren e Popik (2016), defendem que a avaliação de desempenho é uma medida de desempenho do indivíduo no que concerne à sua execução e não só relacionada com as qualidades abstratas, não sendo importante se o colaborador é capaz de fazer ou querer fazer, mas, sim, a forma como apresenta o seu trabalho. No seu estudo, Dal Vesco e os seus colaboradores (2016), concluem que a avaliação de desempenho deve ser encarada como um processo dinâmico e contínuo, de forma a conferir similitude e ser focado em objetivos, coerente com o que se pretende com o desempenho e o esforço do comportamento apropriado do colaborador/avaliado.

A literatura apresenta várias definições para o processo de avaliação de desempenho e, conseqüentemente, existem vários modelos. Se o modelo procura fomentar estratégias de reconhecimento do profissionalismo, melhorar procedimentos e tornar os colaboradores mais motivados, o mesmo poderá ocorrer em sentido oposto e ser causador de descrédito e desconfiança se os avaliados verificarem que a ferramenta usada não é justa e que pode, também, contribuir para que os funcionários desenvolvam comportamentos egoístas e de rivalidade para com os seus pares (Araújo, 2007).

Nesta conformidade, a avaliação de desempenho tem duas grandes funções: reconhecer o mérito daqueles que se empenharam e contribuíram para a organização, tendo em vista a melhoria do desempenho obtido. Desta forma, os avaliados podem ver na avaliação de desempenho uma forma de melhorar procedimentos, de se tornarem competitivos, eficazes, produtivos e eficientes. Porém, a mesma pode ser uma fonte de conflito e desmotivação, caso não seja imparcial.

A escolha do método de avaliação de desempenho varia consoante a estrutura das organizações e a forma como cada organização vê a própria avaliação de desempenho, quer seja vista como uma oportunidade competitiva entre os colaboradores, quer busque a fusão entre os objetivos pessoais e organizacionais, quer, ainda, vise o acompanhamento ao longo do processo com o objetivo de otimizar os aspetos menos positivos, de forma a corrigi-los futuramente (Kham, Durrani, Tauni, & Aslam, 2015).

1.2. Métodos de Avaliação de desempenho

Existe uma panóplia de métodos para avaliar o desempenho. Na pesquisa apresentada por Bezerra, Brauer, Pazeto e Tractenberg (2016), são descritos vários métodos de avaliação de desempenho, orientados para os gestores de pessoas adequarem os melhores à sua organização, de forma a capacitarem os profissionais aumentando a sua prestação.

Todos os métodos expostos na figura seguinte, vêm realçar a influência que o espírito aberto e construtivo do sistema de avaliação pode exercer sobre o avaliado,

transmitindo a percepção de objetividade e justiça, encorajando-o a melhorar o seu desempenho futuro.



Figura 1 – Métodos de avaliação de desempenho adaptado por Bezerra, Brauer, Pazeto e Tractenberg (2016), contemplado com o pensamento de Robert Kaplan e David Norton (1992). Elaboração Própria.

Analisando os métodos, podemos classificar que os subjetivos são focados em traços de personalidade e desempenho de cada avaliado (Escala gráfica); e os objetivos focam os resultados a atingir. No estudo analisado, verifica-se que o método de avaliação 360.º, debruça-se sobre vários métodos, apresentando uma visão global do desempenho, contemplando vários participantes no processo, obtendo uma visão plural, originando um resultado com menos erros para tendência de favorecimento pessoal (Bezerra *et al.*, 2016).

Complementando a figura 1, com o pensamento de Robert Kaplan e David Norton (1992), estes fundaram a metodologia designada de *Balanced Scorecard* (BSC), com o objetivo de dar resposta a um conjunto de problemas comuns às organizações, nomeadamente a gestão exclusivamente assente nos indicadores financeiros. Deste modo, trata-se de um modelo inovador, onde se introduziu o conceito de “Perspetiva”,

potenciando o desenvolvimento de objetivos mediante duas perspectivas internas - Processos e Aprendizagem - e duas externas - Clientes e Financeira.

Numa fase inicial, para além de articular e equilibrar os objetivos da organização, o modelo contemplava um mapa estratégico poderoso, para a visualização dos objetivos e das relações de causa efeito, e ainda a definição de indicadores, para quantificar o progresso em direção aos objetivos/iniciativas que permitiam deslocar a organização no sentido da melhoria dos indicadores e cumprimento dos objetivos (Steiger, Caldeira, Marques, Cardoso, & da Silva, 2010).

Posteriormente, o BSC converteu-se sucessivamente numa ferramenta de formulação, comunicação e alinhamento com a própria estratégia, tornando-se num elemento nuclear de todo o modelo de gestão da organização, articulando a gestão estratégica, por objetivos, competências, avaliação de desempenho, orçamento, entre outros (Kaplan & Norton, 2008).

Partindo da moldura de Kaplan e Norton (2008), torna-se necessário que o ciclo de gestão de cada serviço da administração pública integre as seguintes fases:

- a) Fixação dos objetivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, atribuição, objetivos plurianuais, compromissos assumidos pelo dirigente máximo, resultados anteriores e disponibilidade orçamental;
- b) Aprovação do orçamento e mapa de pessoal;
- c) Elaboração e aprovação do plano de atividades do serviço para o ano seguinte, incluindo objetivos, atividades, iniciativas e indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;
- d) Monitorização e eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências políticas ou administrativas não previsíveis;
- e) Elaboração do relatório de atividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.

É fundamental para as organizações que o modelo de gestão adotado, promova a coerência entre os documentos produzidos neste (objetivos do serviço e das unidades orgânicas, plano e relatório de atividades, orçamento, mapa de pessoal) e de todo o processo de avaliação de desempenho. Esta coerência interna, permitirá que a avaliação do desempenho reflita as contribuições de cada unidade e funcionário para o

desempenho da organização, e, em sentido inverso, que o desempenho da organização seja potenciado pelo desempenho de cada unidade orgânica e de cada colaborador.

No que concerne ao presente estudo, importa salientar a relevância das reformas na Administração Pública que influenciam o método de avaliação usado na instituição em estudo. Com a publicação das diversas regulamentações legislativas, as mesmas vêm estabelecer uma matriz de mudança baseada na gestão por objetivos, isto é, avaliação por objetivos, de forma a avaliar unidades orgânicas, dirigentes e colaboradores. Este novo modelo de avaliação (SIADAP) revoga o anterior modelo, a “classificação de serviço” e pode adotar as metodologias, instrumentos e fases do processo de *Balanced Scorecard (BSC)*, concretamente adaptadas ao “novo” Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), conforme explanado na figura 2:

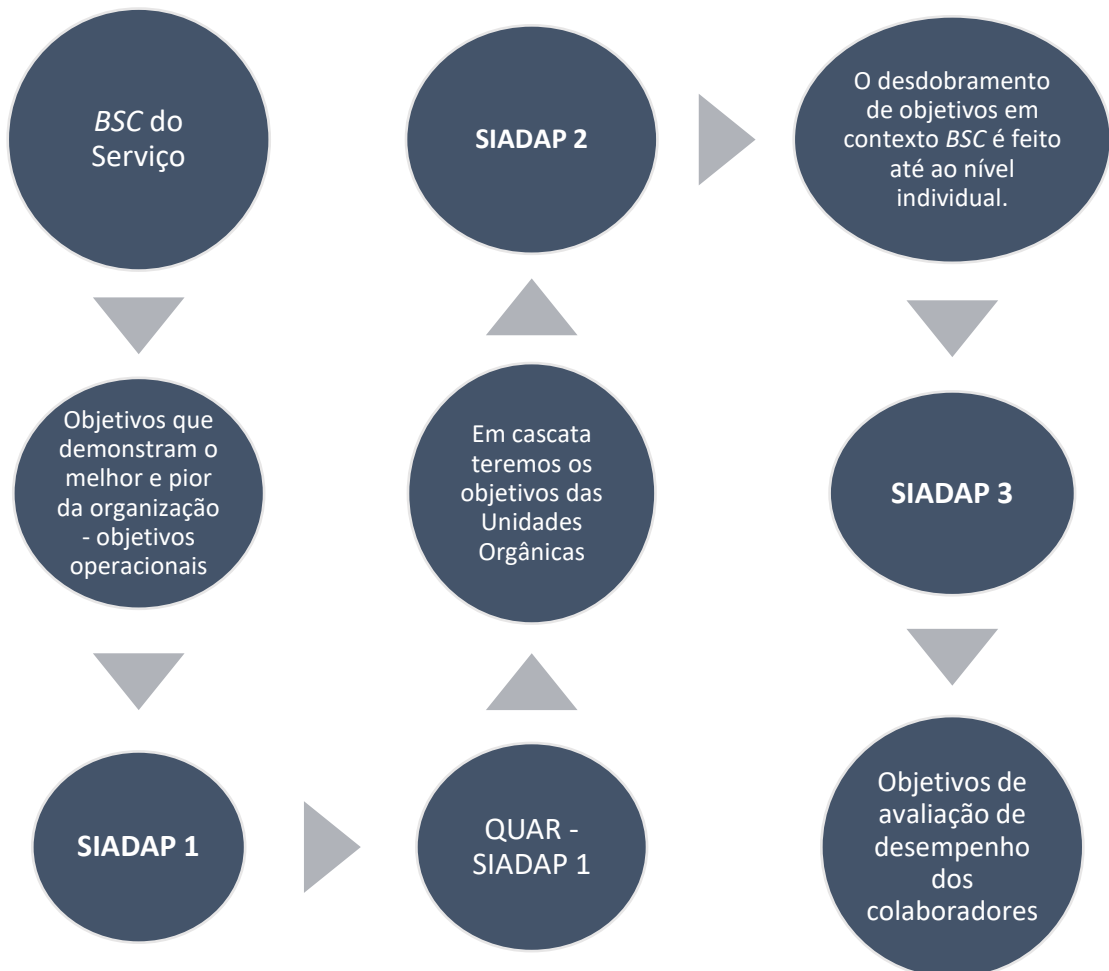


Figura 2 – O “novo” Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública - Adaptação de Steiger e seus colaboradores (2010). Elaboração própria.

Contudo, o caminho na Administração Pública (AP) até à efetiva aplicação de um modelo de desempenho por objetivos, “exige uma série de competências de especialização” e “uma dinâmica de atualização técnica e comportamental dos gestores” (Madureira & Rodrigues, 2011).

Estes fatores aliados à forte resistência à mudança cultural/comportamental, tornaram o processo de implementação do SIADAP excessivamente lento, complexo, difícil, existindo, portanto, um conjunto de organismos da AP que não o aplicaram até ao início de 2008 (Madureira & Rodrigues, 2011).

1.3. Avaliação de desempenho – SIADAP

O SIADAP foi desenvolvido e adaptado, tendo alterado, ao longo dos anos (desde 2008), um conjunto de regulamentações, com o objetivo primordial de “contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da AP, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências” (Decreto-lei 66-B/2007, 28/12). Existiu um esforço na objetivação e formalização do processo e dos critérios a aplicar, quer na criação de quotas a distribuir pelos colaboradores – 25% para avaliações de desempenho “relevante”; 5% - para avaliações de desempenho “excelente”; quer na divisão de três subsistemas de avaliação, e que o SIADAP 1 – corresponde à avaliação das Unidades Orgânicas, o SIADAP 2 – avaliação dos dirigentes e o SIADAP 3 – avaliação dos colaboradores; quer objetivando indicadores de desempenho coerentes com a missão e visão de cada organização, definindo objetivos individuais em cascata, partindo dos objetivos estratégicos até aos operacionais (Madureira & Rodrigues, 2011).

A figura 3 exemplifica a evolução na legislação do SIADAP.



Figura 3 – Evolução legislativa do SIADAP – otimização do processo. Elaboração própria. Fonte: Madureira & Rodrigues, 2011).

Segundo Madureira e Rodrigues (2011), e tendo em conta os princípios elencados pelo novo modelo de gestão para a AP (figura 2), salienta-se a gestão associada à adoção de práticas idênticas às das organizações privadas, uma vez que são as mais adequadas para alcançar níveis elevados de excelência, visualizando-se uma nova forma de gestão de recursos humanos.

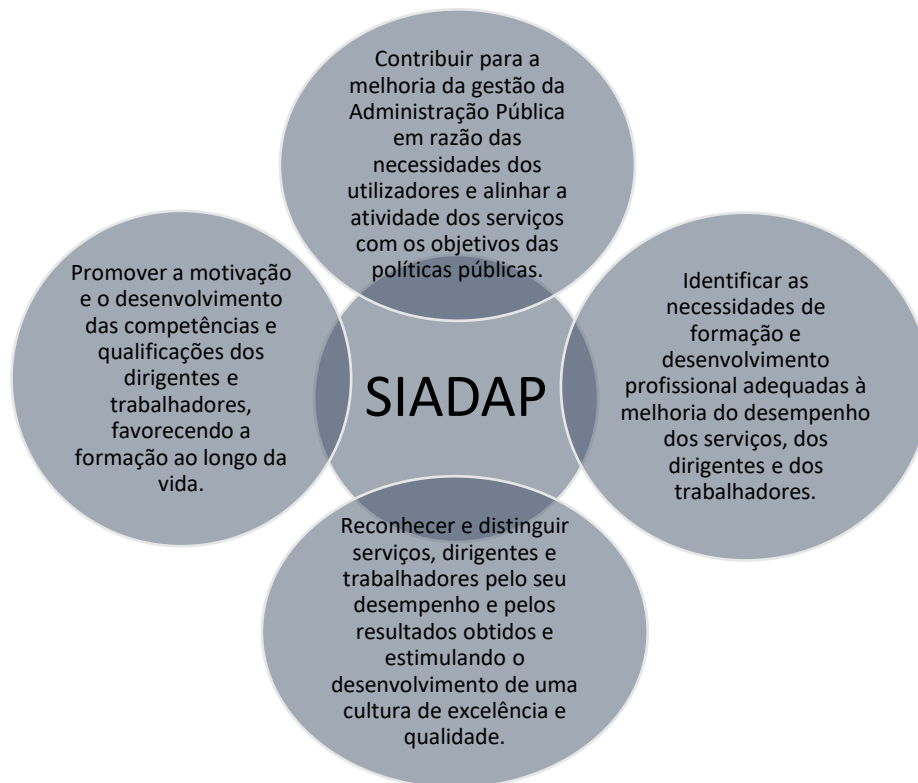


Figura 4 - Objetivos do SIADAP. Elaboração Própria, adaptado de Madureira e Rodrigues (2011)

O novo modelo de avaliação do desempenho dos trabalhadores em funções públicas – vulgo SIADAP, foi uma das reformas mais inovadoras e menos consensuais que derivou do novo modelo de Gestão Pública, que teve como principal contributo a definição de objetivos, metas e indicadores de sucesso, com a finalidade de fortalecer uma cultura de avaliação e fomentar a prestação de contas no setor público, de forma a verificar se o serviço prestado vai de encontro aos objetivos da organização (Correia, Mendes & Silva, 2019).

Este modelo pode ainda ser definido como uma melhoria para a gestão da AP, assentando o SIADAP no seguinte conjunto de objetivos: (1) avaliar a qualidade dos serviços e os dirigentes; (2) diferenciar o desempenho; (3) potenciar o trabalho em equipa; (4) identificar necessidades de formação; (5) fomentar a mobilidade; (6)

promover a comunicação; (7) fortalecer a liderança; (8) melhorar a gestão pública; (9) consolidar práticas de avaliação; (10) promover a motivação; (11) distinguir serviços e pessoas; (12) melhorar a arquitetura de processos; (13) melhorar a informação, promovendo a transparência; (14) apoiar o processo de decisão estratégica. Para que o momento de avaliação corra bem, os objetivos precisam ser bem fixados, o que segundo Bilhim (2013) citado por Correia, Mendes e Silva (2019), implica que “investir a montante na fixação dos objetivos é poupar a jusante na avaliação”.

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

De modo a alcançar transparência e imparcialidade nos métodos de avaliação, e garantir a comparabilidade dos resultados, deve ser elaborado um bom sistema de avaliação de desempenho orientado para três grandes vetores chave: eficácia, eficiência e qualidade. Um sistema de avaliação de desempenho bem concebido presta-se a um conjunto de critérios/objetivos que auxiliam na aferição dos problemas que podem ser solucionados (Correia, Mendes, & Silva, 2019). Deste modo, dirige-se atenção às três grandes dimensões de avaliação do SIADAP, nomeadamente: eficiência, eficácia e qualidade, para que se compreenda o paradigma onde se insere, aprofundando um pouco mais ao seu alcance (Lira & Silva, 2014).

A figura 5 demonstra a importância da parametrização de cada um destes objetivos:

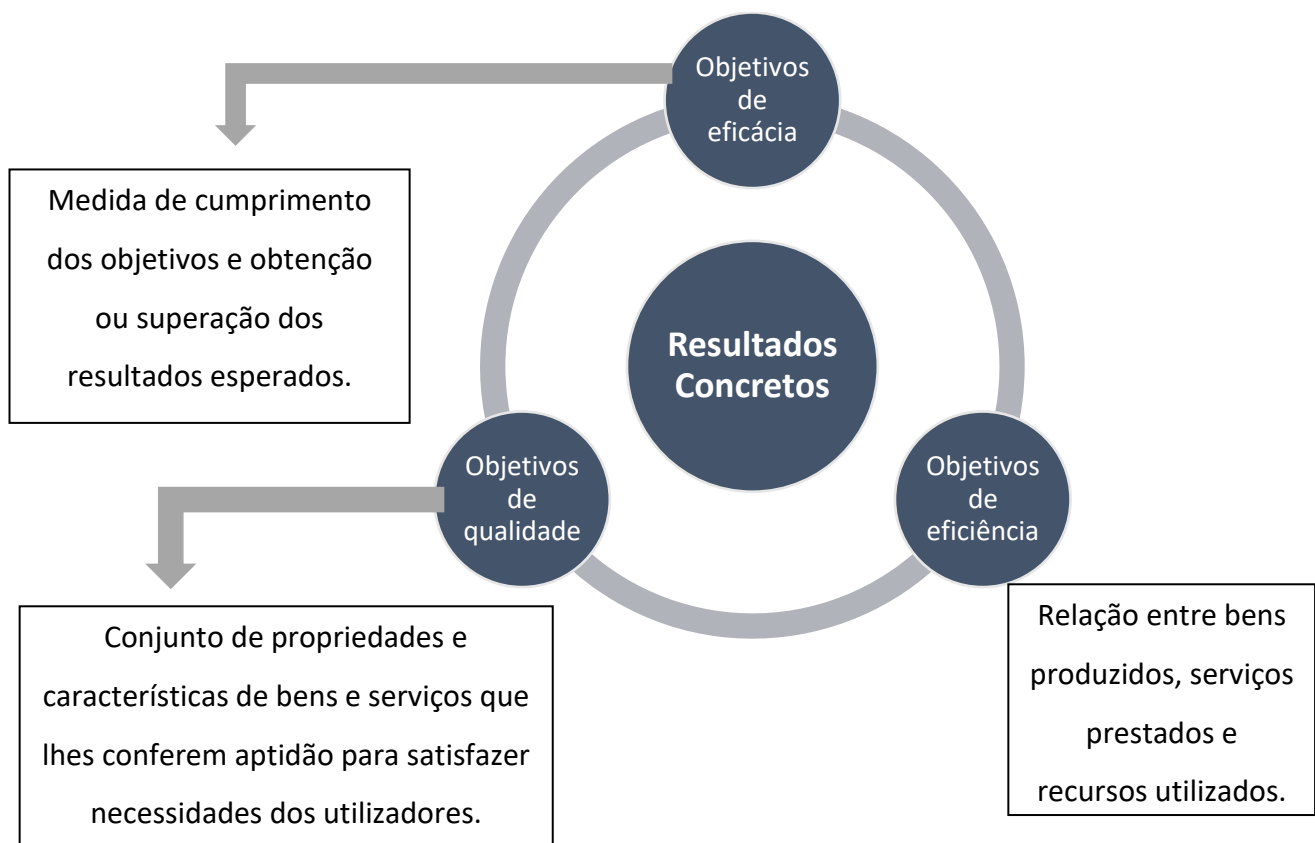


Figura 5 – Importância dos objetivos. Elaboração Própria. Fonte: Vaz (2008).

A adoção de um sistema de avaliação por objetivos, teve sempre como primícia a implementação de um sistema de recompensas individuais, isto é, criar um ambiente de empenho e compromisso em torno dos objetivos estabelecidos de forma a compensar os colaboradores. Assim sendo, os objetivos devem/têm de ser desenhados de forma a evitar possíveis desvios, quer sejam por interesses pessoais, quer seja pela forma “como se chegam aos resultados, evitando os conflitos e mal-entendidos entre colegas (Vaz, 2008). Conforme já mencionado, os objetivos do SIADAP devem ser analisados em cascata, desde os objetivos estratégicos da organização até aos objetivos operacionais, definidos para serem ambiciosos, alcançáveis e mensuráveis, de forma a orientá-los para os resultados.

A avaliação de desempenho deve, por isso, contribuir para uma maior eficiência das organizações públicas e disponibilizar oportunidades de melhorar o desempenho de todos os intervenientes dessas mesmas organizações (Hood & Peters, 2004) e, assim, promover o aperfeiçoamento profissional dos seus colaboradores. Interlaçar os objetivos que a organização pretende alcançar com os interesses/recompensas que os

colaboradores procuram é a chave do sucesso para o trabalho de equipa, e permite alcançar os resultados que qualquer organização procura.

Aliás, e como já referido, este sistema de avaliação foi sendo otimizado ao longo do tempo com vista a melhorias no âmbito da aferição do desempenho de forma imparcial e o mais justa possível. Segundo Sarmiento, Rosinha, e Silva (2015), estas melhorias decorreram em dois parâmetros, os resultados – obtidos na prossecução dos objetivos (plasmados na figura 5) e as competências – na promoção do desenvolvimento e qualificação dos colaboradores, maximizando o seu desempenho, promovendo uma cultura de excelência e qualidade, buscando a aplicação de um sistema justo, mensurável, confiável e transparente.

As ideias da NGP vêm impulsionar um processo de reforma intenso e longo, impulsionando o SIADAP como um novo paradigma de avaliação de desempenho, com vista a otimizar a gestão da AP e o desempenho dos colaboradores. Vários estudos têm confirmado que a motivação e a avaliação de desempenho contribuem para o crescimento e competitividade dos indivíduos que as compõem (e.g., Mendonça, 2017; Monteiro, 2019). A avaliação de desempenho bem implementada e percebida pelos colaboradores pode servir como reforço positivo, e dessa forma desencadear um aumento de motivação dos colaboradores, potenciando a competição das organizações. E é nesta perspetiva que estes dois conceitos ganham um papel preponderante para a competitividade organizacional.

Oh e Lewis (2009), consideram que os sistemas de avaliação de desempenho são usados no sentido de proporcionar recompensas externas ao bom desempenho, e que essas recompensas podem interessar menos aos intrinsecamente motivados, que até se podem sentir desencorajados com elas, e, nesta perspetiva, os sistemas podem ser ineficazes.

Deste modo, importa apurar se este tipo de sistema pode desmotivar aqueles cujo empenho, dedicação, e entusiasmo advêm da motivação intrínseca ou, se, pelo contrário, para além de motivar aqueles que valorizam as recompensas extrínsecas, também ajudam a impulsionar a motivação daqueles que se sentem, à partida, motivados por recompensas intrínsecas.

No âmbito desta investigação, cabe referir ainda que o sistema de avaliação de desempenho influencia a carreira remuneratória dos colaboradores – aliás, com todas

as alterações legislativas dos últimos anos é o único fator que influencia o aumento salarial dos mesmos (com exceção dos aumentos do salário mínimo nacional e revisão da tabela remuneratória única).

2. Motivação Organizacional

Segundo Ribeiro, Passos e Pereira (2018), no seu estudo, defendem que a motivação organizacional baseia-se no objetivo de espoletar uma atividade com vista a alcançar um determinado fim. Motivar pessoas é conseguir levá-las a moverem-se em direção àquilo que queremos, de forma a alcançar os resultados que desejamos. Desta forma, qualquer organização ambiciona conseguir perceber qual o melhor mecanismo para motivar o seu capital humano e, nesse sentido, alcançar níveis de desempenho desejáveis.

Nesse estudo, os autores apresentam vários entendimentos sobre a importância da motivação organizacional, até porque, só devidamente motivados é que aos meios humanos poderemos aproveitar o seu potencial máximo (Ribeiro, Passos, & Pereira, 2018).

Ao longo do tempo, vários modelos motivacionais foram desenvolvidos, no sentido de perceber qual o melhor mecanismo para motivar os colaboradores, e constatou-se que a satisfação do avaliado com a avaliação de desempenho conduzem à promoção de diversas variáveis como, a produtividade, a motivação e o comprometimento organizacional (Correia, Mendes & Silva, 2019).

A motivação organizacional resume a sua definição a um processo que tende a incluir quatro elementos fundamentais, **a estimulação** – em que as forças energéticas são responsáveis pelo espoletar do comportamento; **a ação e esforço** – que é traduzido pelo comportamento observado; **o movimento e persistência** – derivado do latim, *movere* – prolongar no tempo o comportamento motivado; **a recompensa** – traduzido pelo reforço dos elementos anteriores (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2016).

Considerando a pesquisa sobre motivação e verificando que existem diversos sentidos consoante o contexto em que esta é aplicada, é necessário direcionarmos a sua aplicação no âmbito que vamos estudar, isto é, em contexto laboral. Aliás um dos principais objetivos do SIADAP é “promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações quer dos dirigentes quer dos trabalhadores” (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, art.6.º).

Nesta conformidade, conclui-se que a motivação é um processo desenvolvido com o objetivo de, a longo prazo, conquistar determinados benefícios para a

organização, isto porque, apesar dos procedimentos serem realizados agora, os resultados irão aparecer no futuro.

Contudo, o cerne da questão está em avaliar o nível de compatibilidade entre os objetivos organizacionais e os individuais, garantindo, deste modo, um elevado grau de motivação. Deste modo, é importante analisar as principais teorias da motivação de forma a compreender a motivação em contexto organizacional ou no trabalho. As mesmas podem ser desmembradas em dois tipos: as teorias de conteúdo e as teorias de processo, conforme figura 6 (Ribeiro, Passos, & Pereira, 2018), sendo que as teorias de conteúdo tentam explicar os fatores internos associados aos comportamentos de forma a compreender o que os motiva, e as teorias de processo encaram a motivação numa perspetiva dinâmica, procurando uma relação causal entre o tempo e os acontecimentos, na medida em que estes se relacionam com o comportamento no local de trabalho.

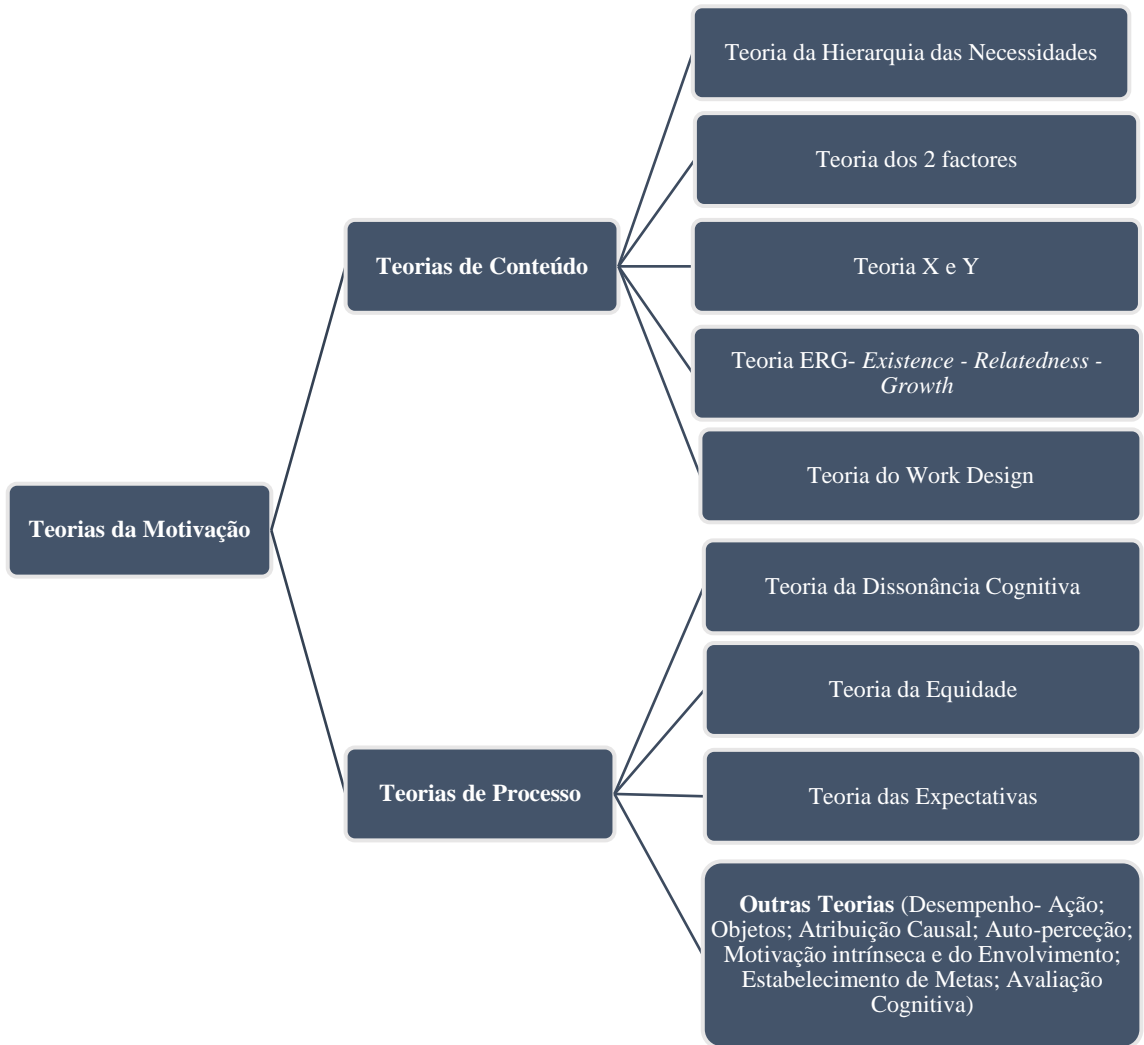


Figura 6 – Diferentes teorias de Motivação – Elaboração Própria, adaptado de Ribeiro, Passos, & Pereira, 2018.

Os dois grandes grupos de teorias, devem ser entendidos como complementares e não como oponentes, pois em conjunto fornecem uma visão mais completa dos fatores motivacionais intervenientes no comportamento humano (Cunha *et al.*, 2016).

Teorias de Conteúdo

Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow (1954)

- Teoria que identifica as principais necessidades do ser humano e classifica-as numa escala ascendente de hierarquização. Assim, à medida que as necessidades do nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, surgem como seguintes as necessidades da categoria imediatamente superior que passam a motivar mais intensamente o comportamento. Dividem-se em 5 categorias: Necessidades fisiológicas; Necessidades de Segurança; Necessidades Sociais; Necessidades de Estima e Necessidades de autorrealização (Ribeiro, Passos, & Pereira, 2018).

Teoria dos 2 Fatores – Herzberg (1959)

- Compreensão do comportamento dos colaboradores segundo dois fatores: *Fatores Higiénicos* (não motivam por si só, mas provocam insatisfação/desmotivação, por exemplo: a política e administração da empresa, supervisão, salário, relações humanas ou as condições de trabalho); e os *Fatores Motivacionais* (considerados aqueles que realmente motivam, como por exemplo: a realização, o reconhecimento, o trabalho e a responsabilidade ou progresso/desenvolvimento) (Ribeiro, et al., 2018).

Teoria X e Y – McGregor (1960)

- Visões distintas de gestão das organizações, em duas vertentes:
- *Teoria X* - teoria tradicional, abordagens clássicas de administração e estilo de liderança autocrático. Baseia-se na convicção de que o ser humano é “vadio” e preguiçoso por natureza, sem ambição e privilegia os seus interesses pessoais, sendo resistente à mudança, pois ambiciona a segurança e não corre riscos (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2016, citado por (Ribeiro, et al., 2018).
- *Teoria Y* – abordagem sistémica-contingencial, relacionada com a abordagem das relações humanas. Baseia-se na convicção de que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação para o trabalhador. A aplicação do esforço físico ou mental no decorrer do trabalho é tão natural como se divertir ou descansar, uma vez que o trabalhador não é, por natureza, passivo ou resistente às necessidades da empresa (Ribeiro, et al., 2018).

Teoria ERG (Existence – Relatedness – Growth) – Alderfer (1969)

- Deriva da anterior teoria das necessidades de Maslow, distinguindo-se não apenas o número de categorias da hierarquia, mas também o sentido/direção do desenvolvimento motivacional. Para Alderfer, o sentido descendente (inverso ao de Maslow), também é válido (direção frustração- regressão) (Ferreira, Boas, Esteves, Fuerth & Silva, 2006, citado por Ribeiro, et al., 2018).

Teoria do Work Design - Hackman e Oldham (1976)

- Conhecida como Modelo das Características do Trabalho. Determina que a diversidade de funções, identidade, significado das tarefas, autonomia e feedback são fulcrais na motivação do colaborador e resultará num desempenho excedente e mais satisfatório (Pedroso, Pilatti, Santos & Junior, 2010).

Ao nível das teorias do conteúdo, o modelo motivacional mais reconhecido e estudado é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Segundo Herzberg (1996), existem oito fatores essenciais para manter os trabalhadores motivados, designadamente: (1) dar *feedback* sobre o trabalho realizado; (2) fomentar o crescimento profissional; (3) reconhecer o trabalho e os resultados alcançados; (4) atribuir um salário equivalente ao trabalho desempenhado; (5) promover o bom relacionamento entre os colegas; (6) oferecer benefícios justos; (7) permitir a liberdade de expressão e a participação na tomada de decisão; (8) e dar autonomia.

Teorias de Processo**Teoria da Dissonância Cognitiva – Festinger (1954)**

- O ser humano avalia a sua própria autoimagem, comparando-a a outros indivíduos com características semelhantes às suas. Identificadas incongruências ou discordâncias na avaliação entre a percepção de si e do outro, resulta a dissonância cognitiva. Analisando esta teoria do ponto de organizacional, quando a cultura da organização não reflete os valores dos colaboradores, ocorre a dissonância e o relacionamento entre as partes pode ser prejudicado se esta não for eliminada. (Ribeiro *et al.*, 2018).

Teoria da Equidade – Stacy Adams (1961)

- A base na criação desta teoria é a justiça em ambiente laboral. Os colaboradores analisam o que possuem da organização (salários, benefícios, promoções, experiência...) e comparam-se entre os colaboradores que desempenhem as mesmas funções e analisam se existe justiça (Ribeiro *et al.*, 2018).

Teoria das Expectativas – Victor Vroom (1964)

- A motivação é desenvolvida com a obtenção de comportamentos que conduzem a maiores ganhos para a pessoa (Ribeiro *et al.*, 2018).

Outras Teorias (Ribeiro, et al., 2018).

- **Teoria do Desempenho-Ação** de Porter & Lawler, (1968) – defendem que o colaborador pode antecipar/prever eventos e propor a remuneração/gratificação desejada e a satisfação das suas necessidades;
- **Teoria dos Objetivos** de Locke e Latham (1990) – defendem que a motivação resulta da comparação que é feita entre os objetivos propostos e o desempenho;
- **Teoria da Atribuição Causal** (1970) - os possíveis efeitos derivados de um determinado fator causal, podem ser atenuados ou modificados pela influência de outros incidentes;
- **Teoria da Auto-percepção** (1972) - formula que o colaborador tende a trabalhar a sua percepção de maneira a tornar-se semelhante aos restantes, sendo a promoção da semelhança um fator de motivação;
- **Teoria da Motivação Intrínseca e do Envolvimento** de Ryan e Deci, (1975) - determinam que as emoções de prazer são determinantes de um comportamento motivado;
- **Teoria do Estabelecimento de Metas** de Cabe e Locke, (1975) - definem o estabelecimento de metas, vistas como um objetivo desejado, o principal fator motivador do colaborador;
- **Teoria da Avaliação Cognitiva** de Ryan, Deci e DeCharmes, (1985) - destaca a importância da interação dos fatores de carácter individual (como o colaborador) e os de natureza ambiental (organização) para explicar o fenómeno e os processos motivacionais.

Ao nível das teorias do Processo será dada ênfase particular à Teoria da Equidade de Stacy Adams (1961), e ao conceito de justiça organizacional desenvolvido posteriormente, nas suas três vertentes: distributiva, procedimental e interacional.

A teoria da Equidade, segundo Robbins (2009, p. 58) citado por Costa (2020), declara que a motivação das pessoas está relacionada com o objetivo de justiça de igualdade em relação a outras pessoas da mesma organização/instituição.

“Quando essa comparação traz a percepção de que essas relações se equiparam, dizemos que existe um estudo de equidade. Eles percebem sua situação como justa – que a justiça prevalece. Se a comparação resulta desigual, há injustiça, ou seja, os funcionários podem sentir-se pouco ou super-remunerados. Ao perceberem injustiças, eles tentarão corrigir a situação” (Robbins, 2009, citado por Costa, 2020, p. 5).

Segundo esta teoria, os colaboradores não se preocupam apenas com o total das suas recompensas, mas, também, com a forma como são tratados e a qualidade das interações sociais no trabalho. De facto, as percepções da equidade dependem da análise comparativa da relação entre a produção e o resultado do trabalho entre os colaboradores.

A motivação não pode ser utilizada da mesma forma para atingir o coletivo, como fazem diversas organizações.

“Muitas vezes não é fácil descobrir por que as pessoas agem de determinadas maneiras. Isso provavelmente se deve ao facto de que nem sempre cada uma delas faz as mesmas coisas exatamente pelas mesmas razões” (Bergamini, 1989, citado por Costa, 2020, p.7).

Atualmente, a motivação humana está em constante investigação nas empresas por parte dos seus executivos, uma vez que se tem tentado perceber quais são os verdadeiros motivos que levam as pessoas a focarem os seus esforços na procura de um objetivo. Este recurso é constantemente utilizado, com o intuito de aumentar a produtividade dos colaboradores numa procura contínua por melhores resultados (Beuren *et al.*, 2017; Costa, 2020).

Na base da Teoria da Equidade é desenvolvido o conceito de justiça organizacional, sendo este desdobrado em quatro dimensões, segundo Dong e seus colaboradores (2020), a justiça processual, distributiva, interpessoal e informacional.

A justiça distributiva é definida como a justiça dos resultados, como salários, recompensas, promoções, classificação obtida na avaliação de desempenho. (Colquitt et. al., 2001; Souto & Rego, 2003; Langevin & Mendoza, 2013). Enquanto que a justiça processual mostra que a distribuição de recompensas nem sempre é tão relevante quanto os processos por meio dos quais elas são libertadas. A justiça interpessoal está relacionada com o modo como o gestor age nas relações com as pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas de justiça. A justiça informacional refere-se às explicações e informações dadas acerca das decisões tomadas. (Rego, 2001).

Segundo, Paz, Gozendo, Dessen e Mourão (2009, p.102), a justiça organizacional é um “princípio orientador da determinação de direitos e deveres nas organizações e definidor da distribuição de benefícios e encargos advindos da cooperação social”, visto como uma construção multidimensional. A literatura não reúne consensos quanto à quantidade de desdobramentos de justiça organizacional, apresentando-se alguns no diagrama 1.

Modelo 1 - Bidimensional: traduz-se pelo envolvimento de justiça distributiva e de procedimentos (Leventhal, 1980; Rawls, 1971; Thibaut & Walker, 1975);

Modelo 2 - Tridimensional: é composto pelo acréscimo da justiça interacional (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 2011);

Justiça
Organizacional

Modelo 3 - Tetradimensional: apresenta a divisão da justiça que interaciona em duas dimensões - justiça interpessoal e informativa (Souto & Rego, 2003);

Modelo 4 - Pentadimensional: defende que determinados profissionais têm um entendimento diferente sobre justiça.

Defende a divisão da justiça distributiva em 2 dimensões - distributiva de tarefas e de recompensas (Rego, 2001).

Diagrama 1 – Justiça Organizacional, adaptado de Bies e Moag (1986); Greenberg (2011); Leventhal (1980); Rawls (1971); Rego (2001); Souto e Rego (2003); Thibaut e Walker (1975). Elaboração Própria.

Ao analisar os estudos sobre a justiça como, por exemplo, dos autores Colquitt, Greenberg, Zapata e Phelan (2005), verifica-se diversas reações dos indivíduos no que concerne a decisões, procedimentos e autoridades relevantes, pois os indivíduos não reagem apenas às circunstâncias questionando: "Isso foi bom?" ou "Isso foi satisfatório?", eles também perguntam: "Isso foi justo?"

De facto, são muitos os estudos que mostram que as percepções de justiça são distintas dos sentimentos de favorabilidade ou satisfação do resultado (e.g., Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Skitka, Winkler, & Hutchinson, 2003). Alguns destes mesmos estudos, demonstram ainda que as percepções de justiça explicam a variação única nas principais atitudes e comportamentos, incluindo compromisso organizacional, confiança na gestão, comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos contraproducentes e desempenho de tarefas (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001).

De acordo com Greenberg (1990, 1993a), verificou-se um desenvolvimento da justiça organizacional desde a sua adolescência intelectual até ao seu *status* como uma literatura mais adulta (Colquitt & Greenberg, 2003; Greenberg, 1990b; Greenberg, 1993a). Esse amadurecimento viu aumentar os estudos sobre justiça organizacional, que ganharam uma presença cada vez maior em periódicos acadêmicos, séries de livros acadêmicos e programas de conferências sobre comportamento organizacional e psicologia industrial / organizacional (I / O). De facto, os dez principais periódicos sobre comportamento organizacional incluíram 50 ou mais artigos sobre justiça organizacional nos anos de 2001, 2003 e 2006 - a partir de um dígito ao longo da década de 1980 (Colquitt, 2008).

Embora Greenberg (2007), argumentasse que ainda existem muitos “espaços de estacionamento conceituais” disponíveis para estudar na literatura da justiça, o progresso em campos maduros inevitavelmente assume uma natureza mais incremental e matizada. Os estudos que buscam um impacto mais significativo podem precisar “ir contra a corrente” da literatura para examinar as questões de pesquisa de uma maneira nova e inovadora.

Folger e Konovsky (1989) fizeram uma pesquisa aos trabalhadores de uma fábrica sobre o aumento de salário mais recente. Vinte e seis itens de pesquisa foram escritos para avaliar a justiça processual, incluindo as regras de Leventhal (1980), os conceitos de Thibaut e Walker (1975). Esses 26 itens acabaram originando cinco fatores, quatro dos quais foram retidos nas análises. Outros quatro itens foram incluídos para avaliar a justiça distributiva e a favorabilidade dos resultados, e a pesquisa também incluiu medidas de comprometimento organizacional, confiança no supervisor, e satisfação. As análises de regressão revelaram que as variáveis de justiça processual eram preditores mais fortes de comprometimento organizacional e confiança no supervisor, enquanto que as variáveis de justiça distributiva e favorabilidade de resultado eram preditores mais fortes de satisfação com o salário. Este padrão - onde a justiça processual era um preditor mais forte de atitudes referenciadas pelo sistema e a justiça distributiva era um preditor mais forte de atitudes referenciadas ao resultado - veio a ser denominado de modelo de dois fatores (Sweeney & McFarlin, 1993; McFarlin & Sweeney, 1992).

Para Colquitt e seus colaboradores (2001), a justiça interacional pode ser o mais simples dos três componentes de justiça organizacional. Refere-se a como uma pessoa trata a outra. Uma pessoa interage de forma justa apenas se compartilhar informações de maneira adequada e evitar comentários rudes ou cruéis, ou seja, existem dois aspectos da justiça interacional: a transparência/fidedignidade das informações transmitidas e o tratamento interpessoal digno e respeitador (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). A primeira parte, às vezes chamada justiça informativa refere-se a se alguém é verdadeiro e fornece justificativas adequadas quando as coisas correm mal. A segunda parte, às vezes chamada justiça interpessoal, refere-se ao respeito e dignidade com que alguém trata o outro.

Como a justiça interacional enfatiza as transações individuais, os funcionários, geralmente procuram-na junto dos seus supervisores. Isso representa uma oportunidade para as organizações. Num estudo quase experimental, Skarlicki e Latham (1996) treinaram líderes sindicais para se comportarem com mais justiça. Entre outras coisas, esses líderes foram ensinados a dar explicações e desculpas (justiça informacional) e a transmitir os seus relatos com os colaboradores com cortesia e respeito (justiça interpessoal). Quando os grupos de trabalho foram examinados três

meses depois, os indivíduos que se reportaram a líderes treinados exibiram comportamentos de cidadania mais úteis do que os indivíduos que se reportaram a líderes não treinados.

De facto, manter as três componentes (distributiva, procedimental e interacional) é uma tarefa desafiadora para a Gestão de Recursos Humanos. Contudo nos estudos de Cropanzano, Slaughter, e Bachiochi (2005) e de Skarlicki e Folger (1997), existem evidências que as três componentes interagem entre si. Apesar da interação ser descrita de várias formas, o ponto fulcral são “os efeitos nocivos da injustiça podem ser pelo menos parcialmente mitigados se pelo menos uma componente da justiça for mantida. Por exemplo, uma injustiça distributiva e uma injustiça processual terão menos efeitos negativos se a justiça interacional for elevada.”

O estudo de Goldman (2003) confirma isso mesmo, descobrindo que os requerentes eram mais propensos a abrir processos judiciais quando a justiça distributiva, processual e interacional era baixa. Se apenas um componente da justiça fosse considerado alto, a probabilidade de uma ação judicial cairia. Se eles conseguissem perceber pelo menos uma componente da justiça como favorável ou positiva, a aplicação de alguns benefícios importantes ajudaria a diminuir a frequência de processos judiciais. Num outro artigo, verifica-se que a justiça no local de trabalho prevê a eficácia com que os trabalhadores desempenham as suas funções (Colquitt *et al.*, 2001).

Lerner (2003) observou que os efeitos da justiça costumavam ser mais fortes em contextos reais de trabalho do que em cenários experimentais montados em laboratório. Em parte, isso ocorria porque, com o tempo, as percepções aumentadas de justiça levavam a relacionamentos interpessoais fortes. Em dois estudos de Cropanzano, Prehar e Chen (2002) e Rupp e Cropanzano (2002), examinou-se se os supervisores tratavam os colaboradores com justiça interacional. Verificou-se que o líder e o subordinado tinham uma relação de maior qualidade quando existia qualidade na interação. Essa forte relação, por sua vez, motivava os funcionários a um melhor desempenho no trabalho.

Dos estudos anteriores, pode-se concluir que a justiça, nos seus três componentes, melhora o desempenho do trabalho (funções formais do trabalho,

atribuídas pelas autoridades organizacionais e obtidas durante as avaliações de desempenho).

No que concerne à justiça organizacional como recurso de trabalho, esta está associada ao bom desempenho de um colaborador no trabalho. De facto, no estudo de Roch e seus colaboradores (2019), que se baseou na análise de comportamentos de alunos e supervisores, é defendido que as perceções de justiça influenciam os comportamentos na organização, como desempenho de funções e comportamentos de cidadania organizacional. Aliás, é evidente, que existe uma relação entre a teoria da troca social e as perceções de justiça traduzida nos comportamentos dos colaboradores, beneficiando o desempenho de todos e da própria organização.

Corroborando o plasmado, foi defendido por Correia, Mendes e Silva (2019), que a perceção de justiça é claramente um dos valores para os quais os colaboradores são mais sensíveis. A justiça tem um papel fulcral no desempenho eficaz das organizações e também na satisfação daqueles que lá desempenham funções. Contudo, é importante salientar que às decisões organizacionais, são feitas leituras de justiça bastante diversificadas, dependendo de “quem as lê”, existindo colaboradores a classificar práticas organizacionais como injustas e outros como justas.

A Teoria da Equidade associada ao conceito de Justiça Organizacional – afetando determinados *resultados* organizacionais, poderá influenciar o contexto em estudo. A motivação está associada à implementação do SIADAP, em que será necessário perceber quais os efeitos da perceção da justiça distributiva (ou seja, as decisões dos colaboradores na afetação dos resultados pessoais e os efeitos da perceção da justiça procedimental); a forma como os colaboradores condicionam ou não as suas atitudes e comportamentos relacionados à organização, bem como o efeito das perceções da justiça relacional ou interacional (ou seja, como os colaboradores reagem aos comportamentos e atitudes dos decisores/superiores hierárquicos) (Beuren, dos Santos, Marques, & Resendes, 2017).



Figura 7 – As dimensões de Justiça Organizacional, adaptado de Beuren, dos Santos, Marques, & Resendes, 2017

É de extrema importância as percepções de justiça organizacional, uma vez que as emoções e atitudes dos colaboradores são consequências dessas percepções. As consequências positivas e/ou negativas são fulcrais para que um sistema de avaliação de desempenho ocorra com sucesso e para o sentimento de motivação dos colaboradores desta e de outras organizações (Beuren, dos Santos, Marques, & Resendes, 2017).

No estudo de Schuster e Battistella (2014) corrobora-se isso mesmo, pois foi notória a importância das percepções de justiça organizacional por parte dos colaboradores e os seus efeitos na organização, uma vez que a sensação de injustiça acarreta desequilíbrios organizacionais no desempenho das funções dos colaboradores.

No que concerne aos efeitos da percepção de justiça organizacional, importa agora analisar de que modo os colaboradores vêm a justiça da avaliação de desempenho no interior da sua organização. No estudo de Correia, Mendes e Silva (2019), é apresentado um enquadramento que correlaciona a justiça organizacional, a avaliação de desempenho e a produtividade.

O sucesso de um sistema de avaliação de desempenho é resumido à forma como os colaboradores o percebem, por isso, os colaboradores que percebem uma maior justiça organizacional apresentam maior satisfação com o sistema da avaliação de desempenho, ou seja, se os colaboradores são a “chave” no desempenho da

organização; o sucesso da avaliação de desempenho gera-se pelo modo como é aplicado com um suporte significativo na justiça organizacional, constituindo um importante instrumento de motivação dos colaboradores (Correia, Mendes, & Silva, 2019; Narcisse & Harcourt, 2008).

De facto, e conforme explanado na figura 5, um sistema de avaliação de desempenho (com três vetores essenciais – eficácia, eficiência e qualidade) que consiga transparência, imparcialidade e que permita comparar resultados, é um sistema que aumenta a motivação, a competitividade organizacional e que se encontra associado à justiça organizacional.

A figura 7 explica isso mesmo, a justiça distributiva está associada às percepções dos resultados de um sistema de avaliação de desempenho, e no estudo de Correia, Mendes e Silva (2019), verifica-se que de entre as diferentes reações por parte dos colaboradores à avaliação de desempenho, a mais desejada é a satisfação com a mesma, dado o seu potencial motivacional.

Na pesquisa de Roch e seus colaboradores (2019), com o objetivo de investigar empiricamente se as percepções de justiça estão indiretamente relacionadas ao desempenho dos colaboradores por meio da obrigação sentida; se a relação entre as percepções de justiça e a obrigação sentida é mais forte para aqueles indivíduos que endossam o JWH (“aqueles que acreditam num mundo justo *Just World Hypothesis*); e por último, se o endosso do JWH serve como um moderador da extensão em que as percepções de justiça estão relacionadas aos comportamentos de cidadania organizacional (CCO), e ao desempenho da função via obrigação sentida, verificou-se que nem todos os colaboradores se sentiram obrigados a desempenhar as suas funções depois de perceber o tratamento justo (Roch *et al.*, 2019). Verificou-se ainda que o grupo endosso do JWH estava associado com as percepções de justiça distributiva e processual nos comportamentos de cidadania organizacional (Roch *et al.*, 2019).

Desta forma, e tendo em consideração o racional teórico, o objetivo principal da presente investigação consiste em entender se a implementação de um sistema de avaliação de desempenho influencia a motivação dos colaboradores no exercício das suas funções.

Relembramos que como objetivos específicos deste estudo empírico temos os seguintes: (a) verificar os fatores motivacionais mais valorizados por parte dos

colaboradores; (b) analisar as percepções dos colaboradores sobre o SIADAP; (c) e aferir se existe uma relação entre a avaliação de desempenho e a motivação, na vertente do conteúdo das suas funções e das percepções de justiça organizacional das avaliações obtidas.

Atendendo às questões de pesquisa colocadas, tornou-se também pertinente (a) analisar a associação entre os Fatores Motivacionais e SIADAP e SIADAP e Motivação Global; (b) explorar as diferenças entre os Fatores Motivacionais e SIADAP e SIADAP e Motivação Global, em função de variáveis socioprofissionais e/ou demográficas, nomeadamente a remuneração, entre outras.

Capítulo II – Contexto de Análise

A Organização que se pretende estudar (Organização Pública) tem como principal missão a defesa dos interesses e a satisfação das necessidades dos seus munícipes, no quadro das atribuições e competências legais que detém, no âmbito municipal, intermunicipal ou supramunicipal, competindo-lhe garantir a qualidade e equidade dos serviços que presta, a promoção do empreendedorismo e da inovação em todos os domínios da sua atividade, prosseguindo o desenvolvimento integrado e sustentado, na salvaguarda do futuro das gerações vindouras. (Despacho 029/2018).

Na Organização em estudo, o SIADAP concretiza-se numa conceção integrada e coerente de três subsistemas de avaliação do desempenho, em cascata, nomeadamente:

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

Estes subsistemas devem funcionar de forma integrada pela coerência entre objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objetivos do ciclo de gestão da entidade, objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e das unidades orgânicas, e objetivos fixados aos dirigentes e demais colaboradores.

Tem uma vocação de aplicação universal à administração central, regional e autárquica, prevendo, no entanto, mecanismos de flexibilidade e adaptação muito amplos de modo a enquadrar as especificidades das várias administrações, dos serviços públicos, das carreiras e das áreas funcionais do seu pessoal e das exigências de gestão.

Nessa medida, o Decreto-Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de Setembro adapta aos serviços da administração autárquica o SIADAP, aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a figura 8 exemplifica o modelo aplicável à Organização em estudo.



* ou Vereador com competências delegadas.

** SIADAP III (carreira de origem).

*** ou Chefe de Divisão, dependendo do organograma da Organização.

**** Diretor Municipal, Diretor de Departamento, Chefe de Divisão ou Chefe de Serviços, dependendo do organograma da Organização.

Figura 8 – SIADAP na Organização em estudo. Elaboração Própria.

No que concerne ao SIADAP 3, o qual será estudado nesta investigação, é necessário explicar a sua aplicação.

O processo de avaliação integra cinco sujeitos que se enunciam a seguir na figura 9 e tendo em conta a legislação enquadrável (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (alterada pela Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro; Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro. Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro):

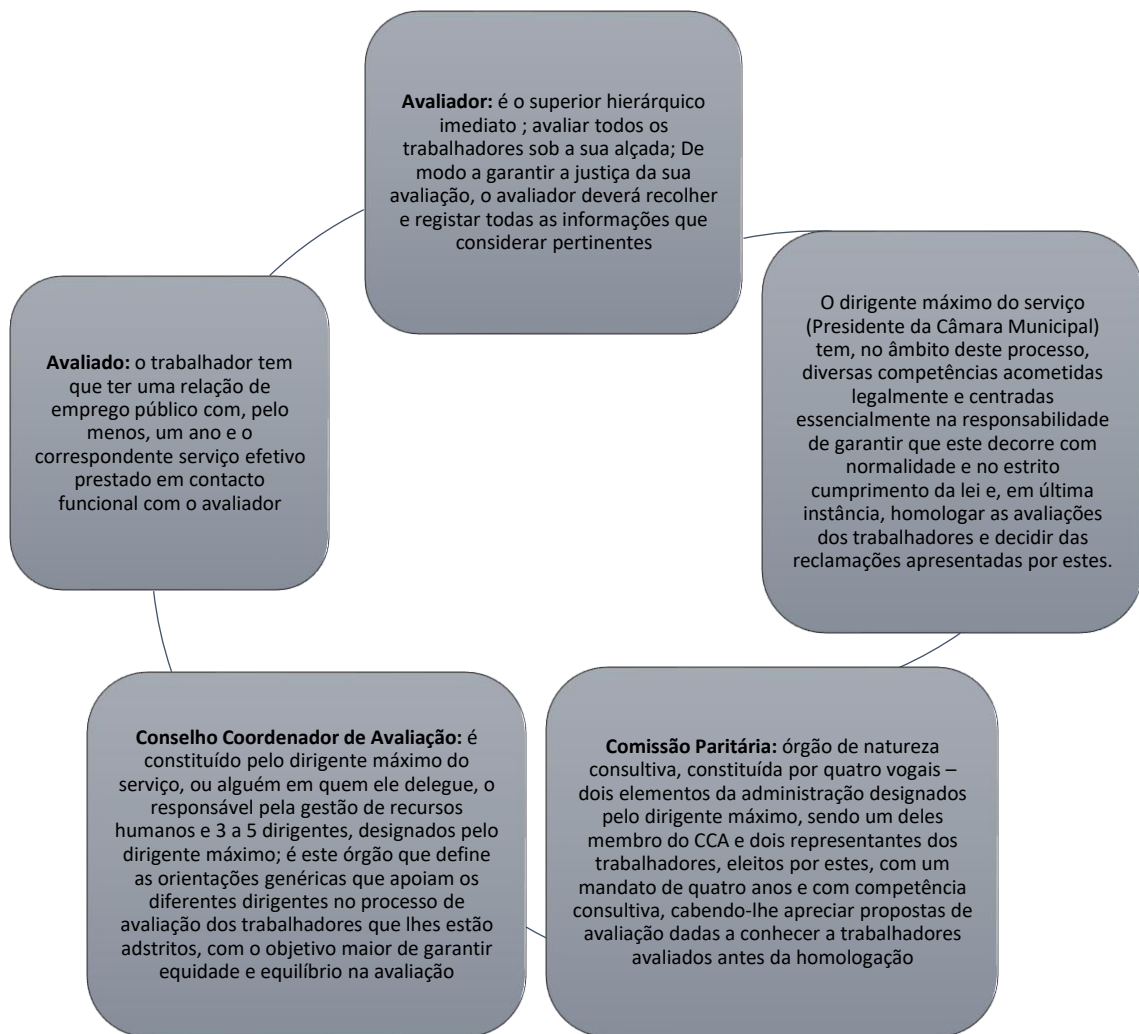


Figura 9 – Os Cinco Sujeitos do Processo de Avaliação. Elaboração Própria.

Após a identificação dos cinco intervenientes no processo do SIADAP 3, explora-se as diferentes fases que constituem o mesmo.

Os parâmetros de avaliação, ou seja, os itens que vão ser alvo de análise no âmbito deste processo, encontram-se definidos legalmente e são: os resultados do cumprimento dos objetivos individuais definidos para cada trabalhador e devidamente articulados com os da respetiva unidade orgânica; e as competências que vão avaliar “conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais” deste. Estes dois itens “complementam o conteúdo funcional do posto de trabalho ocupado, aditando uma componente estratégica ao seu trabalho” (Magalhães & Pereira, 2016). De facto, uma das maiores virtudes do SIADAP consiste no facto de, se os objetivos e competências do trabalhador, forem bem definidos, os mesmos podem servir para desafiar o trabalhador,

não só a superá-los, como também a desenvolver plenamente as suas competências e colocá-las ao serviço do órgão ou serviço.

No final do biénio é necessário proceder-se à avaliação de cada trabalhador procedendo-se à análise e apreciação de cada um dos parâmetros alocados ao mesmo. Na figura 10 apresenta-se a pontuação que o avaliador pode atribuir ao avaliado em cada um dos parâmetros, assim como a fórmula de cálculo utilizada para a atribuição da avaliação final.

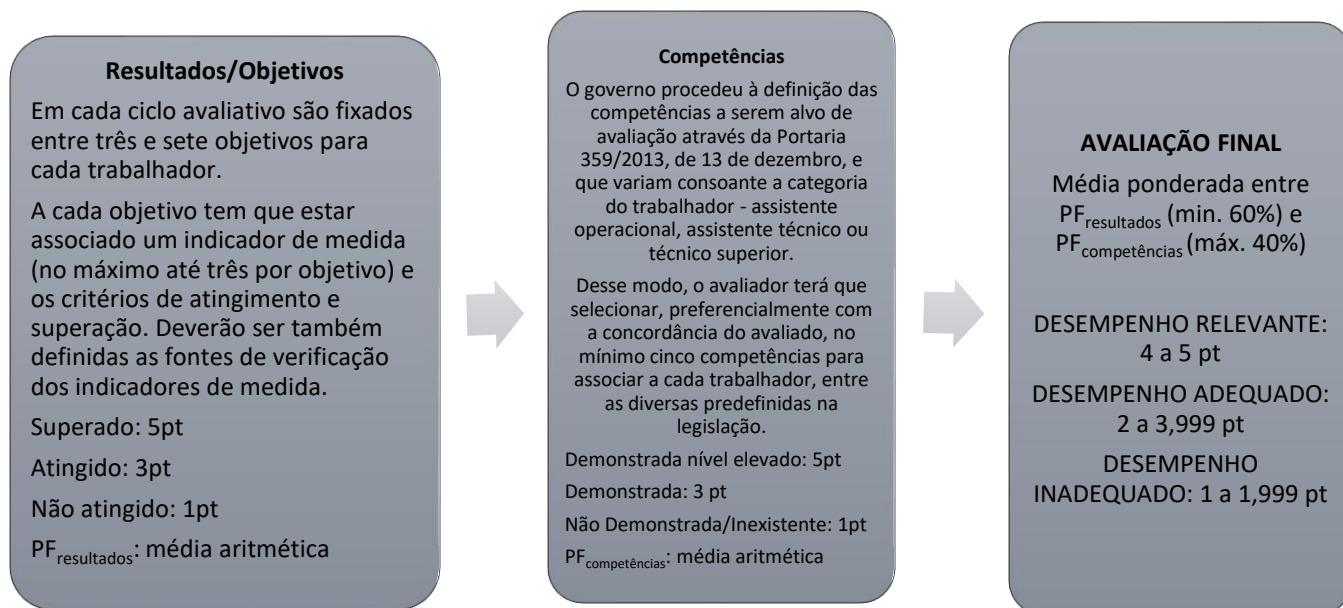


Figura 10 - Cálculo da avaliação final. Adaptado da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. (PF– Pontuação final.)

É, no entanto, preciso ressaltar que o SIADAP 3, ao contrário dos restantes, prevê a diferenciação dos desempenhos dos trabalhadores da AP através da fixação da percentagem máxima de 25% para menções de Desempenho Relevante e, de, entre estas, 5% para o reconhecimento de Desempenho Excelente, configurando assim um sistema de quotas na atribuição das menções/avaliações superiores.

A garantia do correto cumprimento destes valores é da responsabilidade do dirigente máximo do serviço e, como se compreende, esta é uma das áreas que mais dificuldades causa aos avaliadores e que mais descontentamento gera junto dos avaliados.

Tal como já mencionado, o SIADAP 3 tem, na sua génese, o pressuposto de reconhecer o potencial de evolução dos trabalhadores e promover uma dinâmica de evolução profissional, ao distinguir o mérito e a excelência.

Propõe-se também a identificação das necessidades de formação dos trabalhadores e de melhoria dos mesmos, assim como dos processos de trabalho.

Com o objetivo, então, de promover e distinguir o mérito e excelência, a legislação identifica um conjunto de recompensas a atribuir de acordo com as avaliações obtidas. Assim:

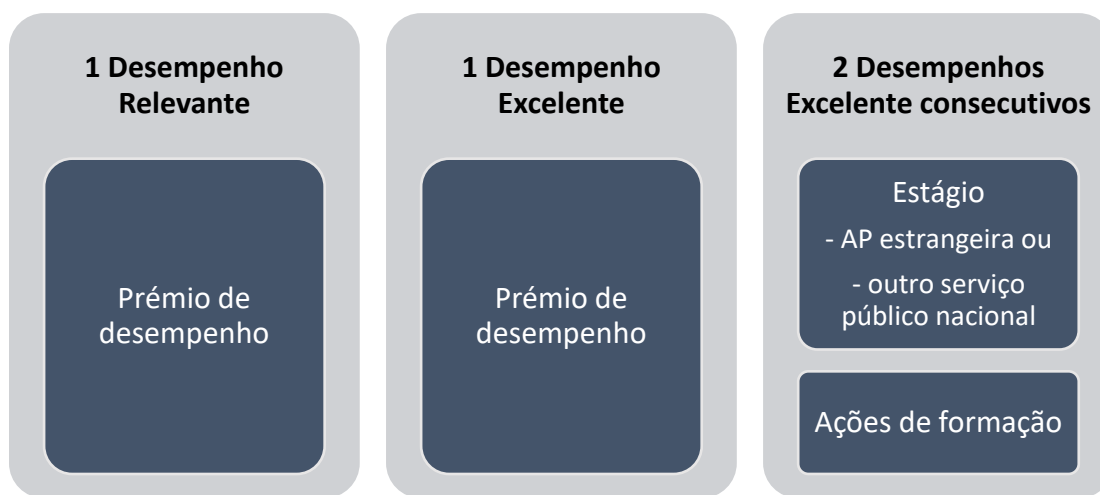


Figura 11 - Efeitos da avaliação. Adaptado da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

De um modo indireto, este processo é também o responsável pela alteração de posicionamento remuneratório dos trabalhadores, uma vez que tal é obrigatório sempre que o mesmo atinge 10 pontos após a última mudança de posição. Em cada ano de avaliação, a pontuação é a que se apresenta na figura infra:

Menções qualitativas	Desempenho Inadequado	Desempenho Adequado	Desempenho Relevante	Desempenho Excelente
Pontuação para efeitos de progressão carreira/ biénio	1 pt	2 pt	4 pt	6 pt

Figura 12 - Pontuação atribuída face à avaliação. Adaptado da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

No entanto, a organização tem também a possibilidade de promover a alteração de posicionamento remuneratório dos seus trabalhadores por opção gestionária e não

apenas nos momentos em que o trabalhador atinge os 10 pontos. Para tal é necessário que se verifique uma das seguintes situações:

- o trabalhador obteve um desempenho excelente;
- o trabalhador obteve duas menções de desempenho relevante consecutivas;
- o trabalhador obteve três menções consecutivas de desempenho adequado.

- **O Ciclo Avaliativo**

A avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3), tem carácter bienal e respeita ao desempenho dos dois anos civis anteriores. Trata-se de um processo complexo, com etapas que envolvem, de modo alternado, os cinco sujeitos identificados acima. Desse modo e, com o objetivo de simplificar o entendimento, apresenta-se na figura infra o ciclo, conforme se encontra previsto na lei.

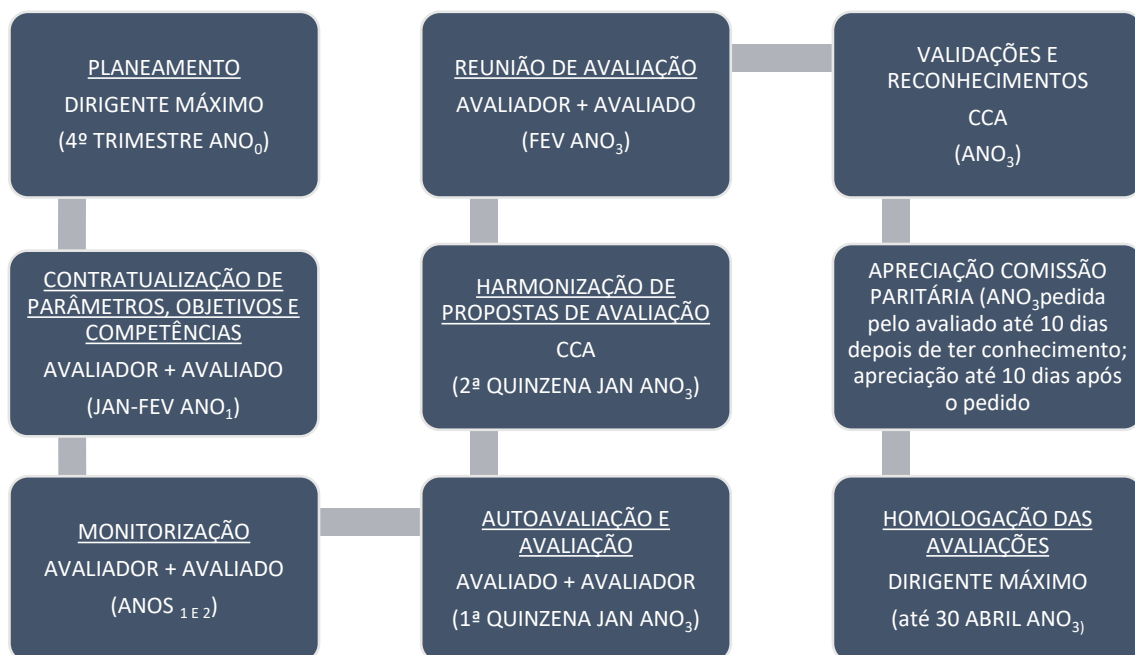


Figura 13 - Ciclo avaliativo do SIADAP 3. Adaptado da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Pretende-se perceber neste estudo, se a implementação deste sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores influenciou o comportamento laboral dos colaboradores, concretamente a sua motivação. O objetivo geral deste estudo empírico pode ser visualizado através da figura seguinte.



Diagrama 2 - Modelo de análise em estudo.

Capítulo III – Enquadramento Empírico

1. Metodologia de Investigação

A metodologia de investigação deve ser vista como um arrimo primordial que possui como principal objetivo servir a pesquisa. A mesma apresenta um conjunto vasto de técnicas, tendo como principal intenção, procurar uma explicação para o fenómeno observado. Defini-la com clareza e objetividade, suportará a investigação e é o aspeto fulcral para que a mesma seja concretizada com sucesso.

A metodologia de investigação consiste na explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda a ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. Um processo de investigação para ser bem-sucedido necessita que a metodologia seja definida com objetividade, de forma a facilitar a pesquisa e a verificação de resultados e, em conformidade, responder à questão ou questões de partida do estudo. Após a identificação da questão de investigação, é importante identificar o paradigma a partir do qual queremos sustentar todo o percurso metodológico. Concordando com Shulman (1989) o mesmo defende que paradigmas não são teorias; são mais formas de pensar ou modelos para a investigação que, quando se aplicam, podem conduzir ao desenvolvimento de teorias.

Os paradigmas ao serem uma forma de analisar a complexidade do mundo real, segundo Patton (1980), são também uma forma desigual de ver o mundo, apresentando assim, características e particularidades que trazem *nuances* diferenciadas ao modo de produção de conhecimento. O paradigma positivista inserido neste estudo, procurará assegurar que os conceitos a usar são operacionalizados, a amostra a considerar é significativa, e o enfoque incidirá em factos objetivos procurando a associação e a correlação entre variáveis.

1.1. Recolha de Dados

A presente dissertação, tendo como principal objetivo proporcionar um maior detalhe sobre a problemática tornando-a mais compreendida, faz recurso a instrumentos de recolha de dados de natureza quantitativa. Os dados desta pesquisa foram tratados com recurso à estatística, a metodologia escolhida é de natureza

quantitativa, uma vez que foram aplicados inquéritos por questionário aos trabalhadores da instituição em estudo abrangidos pelo SIADAP 3. Para a distribuição destes questionários, foi solicitada a autorização à gestão de topo da autarquia em questão, onde foi clarificado o objetivo do estudo, explicando que a participação é voluntária e que os dados fornecidos são anónimos e confidenciais.

Os métodos quantitativos tornam-se úteis, uma vez que permitem uma descrição precisa e a possibilidade de comparação entre grupos numa visão hipotético-dedutiva de investigação. Este tipo de metodologia facilita, como referido anteriormente, a comparação em função de variáveis sociodemográficas como o sexo, a faixa etária, ou a categoria profissional, entre outras. Com os métodos quantitativos obtém-se a relação entre variáveis, a predição do comportamento da variável dependente a partir das variáveis preditivas, bem como a confiança nas medidas através de métodos estatísticos bem estabelecidos para análise dos dados e comunicação posterior dos resultados obtidos (Barker, Pistrang, & Elliot, 2005).

Procedeu-se à análise estatística dos dados, por meio de uma análise descritiva, envolvendo o cálculo de frequências, médias e desvios padrões das variáveis em estudo. Após as análises descritivas efetuaram-se as análises correlacionais interescares através r de *Person* com o objetivo de medir o grau de correlação linear entre as variáveis quantitativas. Estas podem ser positivas ou negativas, e apresentar um grau de associação baixo, moderado ou forte (Pallant, 2005). Para Cohen (1988), a correlação é fraca quando existe uma variação de $r = .10$ a $.29$ ou $r = -.10$ a $-.29$; moderada quando $r = .30$ a $.49$ ou $r = -.30$ a $-.49$ e forte quando $r = .50$ a 1.0 ou $r = -.50$ a -1.0 .

Realizaram-se análises diferenciais multivariadas (MANOVAS), recorrendo ao teste do qui-quadrado e eta-quadrado, de modo a avaliar as diferenças significativas entre as variáveis sociodemográficas e os instrumentos. De acordo com Cohen (1988), os valores do eta-quadrado podem variar de 0 a 1, sendo que não existe efeito de magnitude, quando o valor é $< .01$, o efeito é pequeno quando o valor é $\geq .01$, moderado quando é $> .06$ e forte quando o valor é $> .14$. Foram realizadas ainda regressões múltiplas hierárquicas de modo a verificar a predição da variável independente (SIADAP) sobre a dependente (fatores motivacionais), tornando-se pertinente a criação de variável *dummy* para a variável sociodemográfica sexo.

Sendo assim, foi possível traduzir em números as opiniões e informações com o objetivo de serem classificadas e analisadas –, nesta conformidade recorreu-se ao uso do inquérito por questionário usando a escala psicométrica de *Likert*.

1.2. Instrumento de Recolha de Dados

O questionário aplicado foi disponibilizado aos trabalhadores com recurso à ferramenta de elaboração de questionários *Google Forms*, onde todas as perguntas foram de resposta obrigatória, não sendo possível submeter o questionário sem antes o preencher integralmente. Consideraram-se no final 271 questionários válidos, para um universo de 627 respondentes, configurando, assim, uma taxa de resposta de 43,22%.

O questionário foi construído através de uma adaptação do *Job Diagnostic Survey*, desenvolvido por Hackman e Oldham (1976, 1980), que avalia a perceção das características do trabalho conjugada com a avaliação de desempenho (SIADAP) na organização em estudo.

O questionário aplicado encontra-se no Apêndice 1.

Na primeira parte, cada característica é avaliada por um único item, o trabalhador deve responder-lhe de forma direta. Nas partes 2,3,4 e 5 corresponde à escala de Likert de sete pontos (variando de 1 - discordo totalmente a 7 – concordo totalmente), indicando o grau de perceção que cada característica está presente no seu trabalho; esta escala de Likert apresenta três âncoras verbais que explicitam o significado dos dois extremos e do ponto médio da escala.

Após a recolha dos dados, procedeu-se à codificação dos questionários e transferência da informação obtida para a base de dados no programa estatístico Excel e SPSS, para a realização das respetivas análises estatísticas.

1.3. Caracterização da Amostra em estudo

Nesta seção apresenta-se uma breve caracterização dos Recursos Humanos da Organização em estudo, incidindo sobre os colaboradores que responderam aos

questionários. Considerando que apenas possuímos 271 respostas válidas, pretende-se caracterizar o público-alvo de forma sociodemográfica a amostra, que servirá para análise e discussão de resultados. A mesma será apresentada em modo de gráficos, possibilitando uma melhor leitura.

Nesta sequência são apresentados os Recursos Humanos distribuídos por sexo, escalão etário, categoria profissional, antiguidade e remuneração mensal.

Analisando o gráfico 1, podemos constatar que a amostra de respostas ao questionário incide significativamente, a sua maioria, no sexo feminino (80,50%).

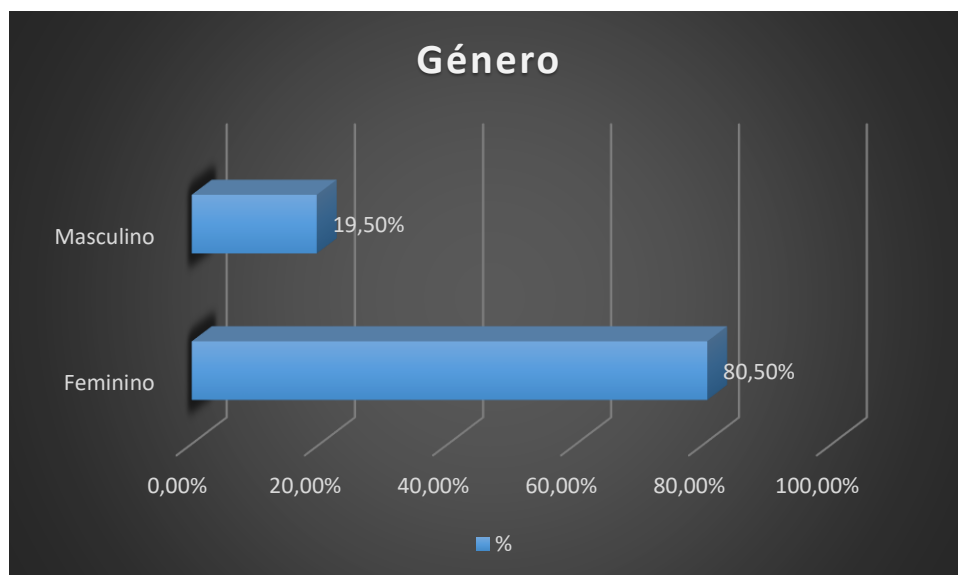


Gráfico 1 – Caracterização da amostra – Sexo.

Analisando o gráfico 2, constata-se que a maior parte (46,00%) dos trabalhadores que respondeu ao questionário apresenta a faixa etária compreendida entre os 39 e os 48 anos de idade. Seguidamente 34,50% dos trabalhadores que responderam a este inquérito apresentam uma faixa etária compreendida entre os 49 e os 58 anos de idade (M= 50anos).

As distribuições das classes de idades numa população são reveladoras de alguns elementos estruturantes e de organização. Neste caso, constata-se que o público alvo, que representa a amostra em estudo, é bastante envelhecido.

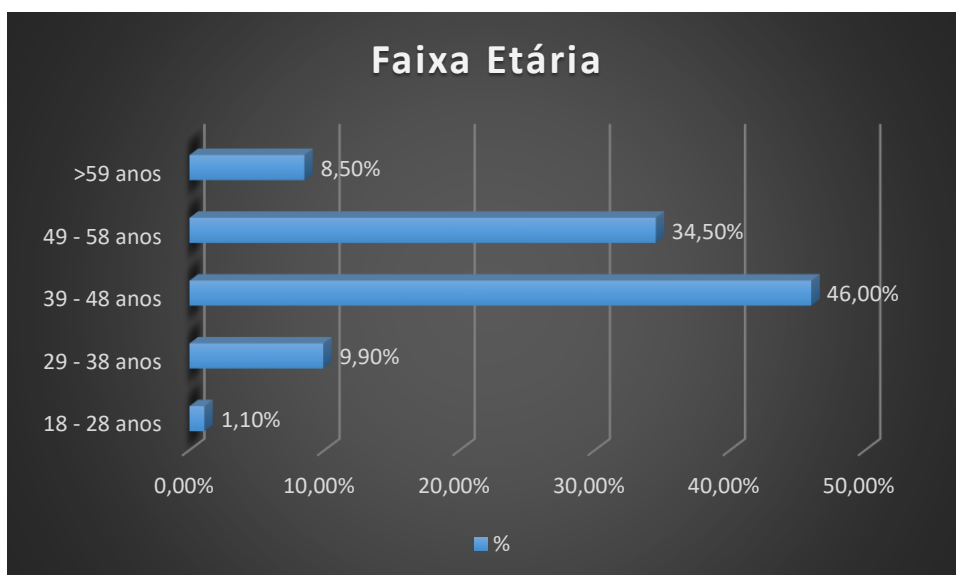


Gráfico 2 – Caracterização da amostra – Faixa Etária.

O facto de se verificar que a maior parte dos trabalhadores que responderam ao questionário, tem mais de 39 anos de idade poderá ter como possível explicação, quer a antiguidade na organização, bem como a diminuição de abertura de concursos externos de ingresso nos últimos anos, para provimento de diversas categorias.

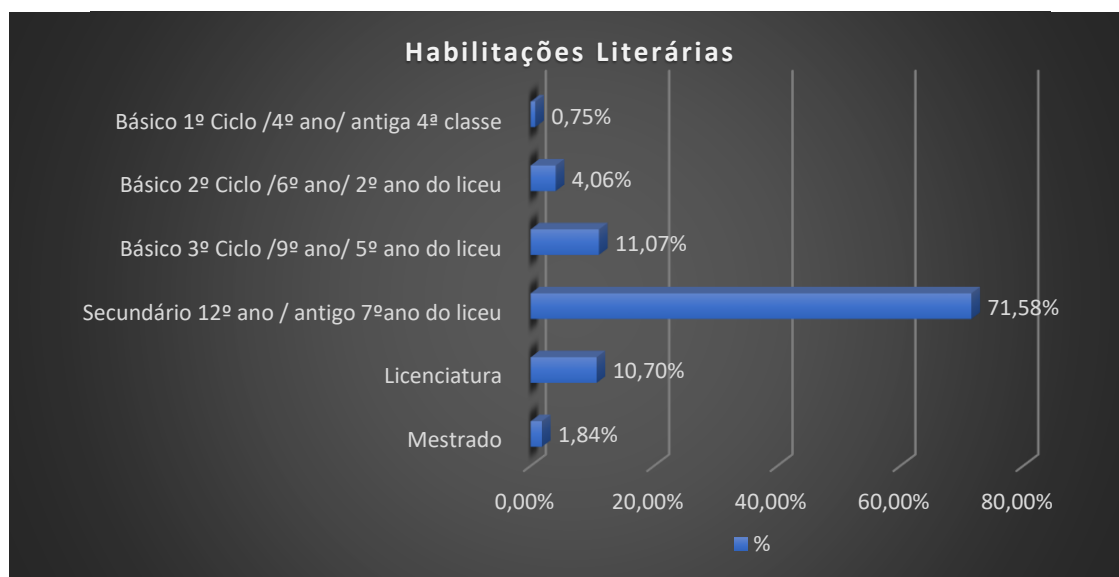


Gráfico 3 – Caracterização da amostra – Habilitações Literárias.

O nível de escolaridade dos trabalhadores pode influenciar ou condicionar o desempenho e a produtividade da organização. Em 2020, o nível de escolaridade mais representativo nos trabalhadores que responderam a este questionário é o 12.º ano (71,58%).

No que concerne às categorias profissionais, importa referir que a maioria dos trabalhadores que responderam ao questionário pertencem à categoria de Assistente Operacional, conforme demonstrado no gráfico infra.

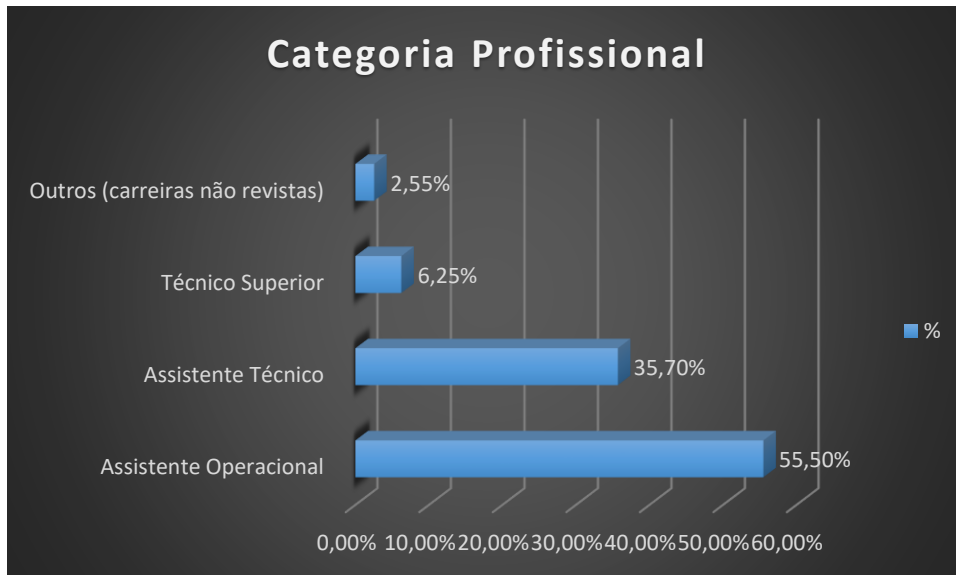


Gráfico 4 – Caracterização da amostra – Categoria Profissional

Importa ainda referir que 30% dos trabalhadores que responderam ao questionário, desempenham funções na Organização há pelo menos 5 anos, sendo que 27,90% apresentam uma antiguidade entre os 16 a 20 anos.

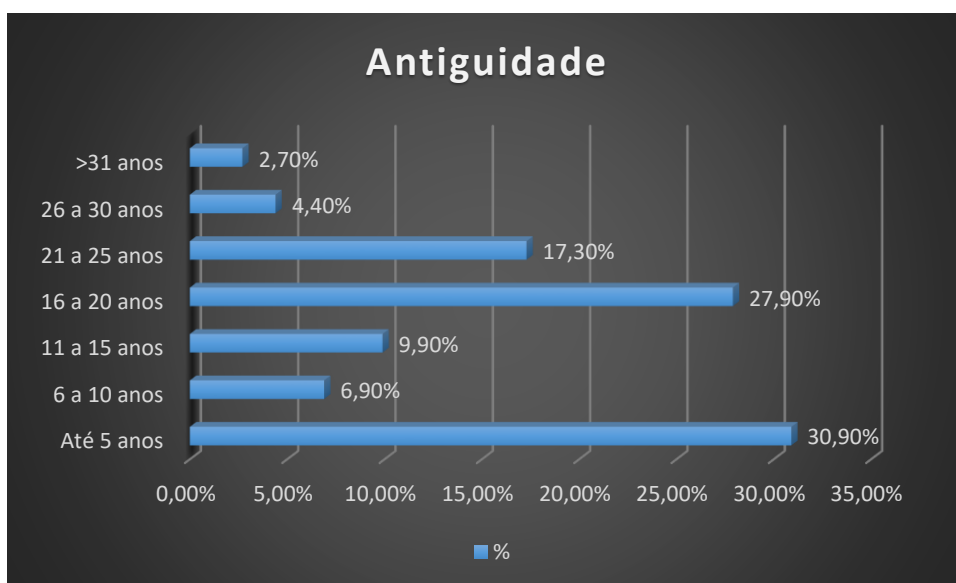


Gráfico 5 – Caracterização da amostra - Antiguidade

Analisando o gráfico 6, constata-se que 81,25% dos trabalhadores que responderam ao questionário apresentam como remuneração base o montante até 800€.

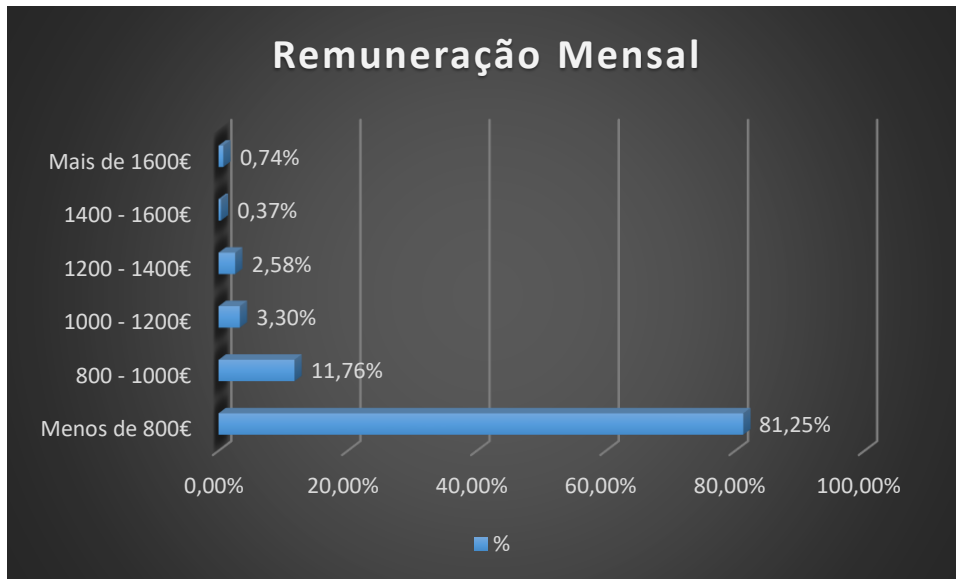


Gráfico 6 – Caracterização da amostra – Remuneração Mensal.

Capítulo IV - Análise e discussão dos Resultados

Após a inserção da base de dados no SPSS, e de forma a perceber se o questionário elaborado reproduz a realidade de forma confiável e estimar a consistência interna dos instrumentos, foram calculados os valores de Alfa de Cronbach.

O alfa de *Cronbach* “é a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento (Streiner, 2003, citado por Almeida, Santos, & Costa, 2010). Também se pode conceituar este coeficiente como a medida pela qual algum constructo, conceito ou fator medido está presente em cada item. Geralmente um grupo de itens que explora um fator comum mostra um elevado valor de alfa de Cronbach (Rogers, Shmiti, & Mullins, 2002, citado por Almeida, Santos, & Costa, 2010).”

De acordo com Streiner (2003), citado por Almeida, Santos e Costa (2010), o valor aceitável para o alfa é entre 0,60 e 0,70. O valor máximo esperado é de 0,90, idealmente os valores preferidos de alfa encontram-se entre 0,80 e 0,90.

Nesta conformidade, os resultados obtidos são os apresentados na tabela infra:

Parte do Questionário	Números de Itens	Valor de Cronbach	Confiabilidade
1ª parte - Fatores motivacionais	6	,618	Aceitável
2ª parte - SIADAP	14	,907	Aceitável
3ª parte – SIADAP e Motivação	7	,930	Aceitável

Tabela 1 – Resultados da Confiabilidade – Alfa de Cronbach

De notar que foi necessário proceder-se à eliminação do item 3 – na 1ª parte do questionário, para que a confiabilidade fosse maior, ficando assim com um alfa de .618. No Apêndice 2 apresenta-se as tabelas de análise fatorial com a respetiva discriminação dos itens para cada uma das partes do questionário.

1.1. Análise Estatística Descritiva

1ª Parte: Fatores Motivacionais

Escala adaptada de *Job Diagnostic Survey*, (Hackman e Oldham, 1974)

	M	DP
Fatores motivacionais pg_1	5.56	1.373
Fatores motivacionais pg_2	3.19	1.759
Fatores motivacionais pg_4	4.60	1.789
Fatores motivacionais pg_5	4.85	1.711
Fatores motivacionais pg_6	4.66	1.927
Fatores motivacionais pg_7	2.64	1.783

Tabela 2 – Resultados da 1ª parte do Questionário – Análise Estatística Descritiva

Após a análise da estatística descritiva simples no que concerne à primeira parte do questionário aplicado “Fatores Motivacionais”, conclui-se que o item “As tarefas que executo motivam-me” apresenta uma média mais elevada e um desvio padrão mais baixo.

2ª Parte: Grau de concordância com o Sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP) na Organização

Escala adaptada de *Job Diagnostic Survey*, (Hackman e Oldham, 1974)

	M	DP
SIADAP pg_1	3.80	2.037
SIADAP pg_2	4.52	1.846
SIADAP pg_3	4.73	1.718
SIADAP pg_4	6.12	1.194
SIADAP pg_5	4.45	1.800
SIADAP pg_6	4.10	1.889
SIADAP pg_7	4.66	1.802
SIADAP pg_8	5.17	1.605
SIADAP pg_9	4.13	2.079

SIADAP pg_10	3.97	1.831
SIADAP pg_11	3.85	2.018
SIADAP pg_12	3.68	1.923
SIADAP pg_13	3.64	1.864
SIADAP pg_14	3.80	1.866

Tabela 3 – Resultados da 2ª parte do Questionário – Análise Estatística Descritiva

Após a análise da estatística descritiva simples no que concerne à segunda parte do questionário aplicado **“Grau de concordância com o Sistema de Avaliação de Desempenho”**, conclui-se que o item *“Possuo as competências necessárias para desempenhar a minha função.”* apresenta uma média mais elevada e um desvio padrão mais baixo.

3ª Parte: Relação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP) e Nível de Motivação

Escala adaptada de *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1974)

	M	DP
SIADAP e Motivação pg_1	3.16	1.892
SIADAP e Motivação pg_2	3.70	2.027
SIADAP e Motivação pg_3	3.52	1.907
SIADAP e Motivação pg_4	3.23	1.821
SIADAP e Motivação pg_5	3.90	1.790
SIADAP e Motivação pg_6	3.65	1.822
SIADAP e Motivação pg_7	3.64	1.816

Tabela 4 – Resultados da 3ª parte do Questionário – Análise Estatística Descritiva

Após a análise da estatística descritiva simples no que concerne à terceira parte do questionário aplicado **“Relação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP) e Nível de Motivação”**, conclui-se que o item *“O meu avaliador é justo a avaliar-me..”* apresenta uma média mais elevada e um desvio padrão mais baixo.

1.2. Análise de Correlações

Com o objetivo de verificar as associações entre as diferentes dimensões da adaptação do *Job Diagnostic Survey*, desenvolvido por Hackman e Oldham (1976, 1980), foram realizadas análises de **correlações entre as dimensões**.

Verificaram-se associações positivas e significativas de magnitude forte entre todas as dimensões, conforme tabela infra.

	Fatores Motivacionais	SIADAP	SIADAP_Motivação	Motivação Global
Fatores Motivacionais	1	.552**	.506**	.505**
SIADAP		1	.728**	.440**
SIADAP_Motivação			1	.429**
Motivação Global				1
<i>M</i>	25.495	60.624	24.786	5.118
<i>DP</i>	6.099	17.250	10.983	1.674

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$. Os negritos representam correlações significativas

Tabela 5 - Correlações entre as dimensões da adaptação *Job Diagnostic Survey*, desenvolvido por Hackman e Oldham (1976, 1980) e SIADAP e Motivação Global

Um dos principais objetivos do SIADAP é “promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações, quer dos dirigentes quer dos trabalhadores” (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, art.6.º).

Aliás ao longo dos últimos anos, os impulsos da NGP assumem que o SIADAP é o novo paradigma de avaliação de desempenho no intuito de otimizar a gestão da AP e o desempenho dos seus colaboradores.

Ao analisar se o objetivo 3 foi alcançável – “*Aferir se existe uma relação entre a avaliação de desempenho e a motivação*” e se a questão 2 “*Estará a avaliação de desempenho correlacionada com a motivação dos trabalhadores?*” foi respondida – verifica-se através da leitura dos resultados do presente estudo, que existem associações positivas e significativas de magnitude forte entre todas as dimensões (conforme tabela 5), evidenciando que existe uma correlação entre a motivação e avaliação de desempenho. Estes resultados vão ao encontro de outros estudos que apontam o mesmo, (e.g., Mendonça, 2017; Monteiro, 2019), ou seja, a motivação e a

avaliação de desempenho contribuem para o crescimento profissional dos indivíduos e para um aumento da competitividade na organização.

A adoção de um sistema de avaliação de desempenho, que consiga interligar os objetivos que a própria organização define como estratégicos e alcançáveis com os interesses dos próprios colaboradores, é o segredo para o sucesso de uma organização, para o compromisso organizacional e motivação de todos. É nesta perspectiva que Vaz (2008), defende que a avaliação deve ser elaborada por objetivos, na concretização de resultados sem desvios. Aliás, Locke e Latham (1990), promotores da teoria de definição de objetivos defendem que a motivação resulta da comparação que é feita entre os objetivos propostos e o desempenho.

Portanto, partindo da análise dos resultados, e verificando que a motivação e a avaliação de desempenho estão positivamente ligados neste estudo, pode-se induzir o pensamento daqueles autores, na medida em que a participação dos intervenientes na sua avaliação afeta a motivação, isto é, objetivos específicos e difíceis levam a desempenhos superiores, comparativamente com objetivos fáceis, vagos ou mesmo abstratos tais como “faça o seu melhor”. Em suma, corrobora-se que se não existir comprometimento com os objetivos, a definição de objetivos como teoria da motivação no trabalho não funciona (Locke, Latham & Erez, 1988).

É nesta conformidade e, segundo Bilhim (2013) citado por Correia, Mendes e Silva (2019), de extrema importância investir na fixação dos objetivos de forma a retirar o melhor proveito na avaliação. E, portanto, existem evidências que uma avaliação de desempenho bem implementada e percebida pelos colaboradores serve como reforço positivo, e, dessa forma, desencadeia um aumento de motivação dos colaboradores, potenciando a competição das organizações, corroborando um dos objetivos deste estudo.

1.3. Análises Diferenciais (Manovas)

Análise diferencial das dimensões da adaptação do *Job Diagnostic Survey*, desenvolvido por Hackman e Oldham (1976, 1980) em função da remuneração:

Optou-se por analisar a remuneração através de uma análise diferencial, uma vez que ao analisar da Teoria dos 2 Fatores (Herzberg, 1959), verifica-se que um de muitos fatores que influencia o comportamento dos colaboradores, provocando insatisfação/motivação é o salário. (Ribeiro, et al., 2018). Aliás, segundo o mesmo autor, um dos oito fatores essenciais para manter os trabalhadores motivados é “atribuir um salário equivalente ao trabalho desempenhado”.

De forma a facilitar a interpretação dos resultados em função da remuneração, dividiu-se a posição remuneratória em 6 grupos remuneratórios distintos (1º Grupo=Menos de 800€, 2º Grupo= 800€ a 1000€, 3º Grupo= 1000€ a 1200€, 4º Grupo= 1200€ a 1400€, 5º Grupo= 1400€ a 1600€ e 6º Grupo= Mais de 1600€).

Para perceber os determinantes das dimensões da adaptação *Job Diagnostic Survey*, desenvolvido por Hackman e Oldham (1976, 1980) quanto à remuneração, realizou-se uma MANOVA, onde se obteve o seguinte resultado, $F(4,262) = 133,672$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = .671$, Wilks - $\lambda = .329$, $PO = 1.000$. Verificam-se diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões, sendo o efeito de magnitude e o poder observado elevado.

Analisando minuciosamente todas as dimensões do *Job Diagnostic Survey*, é possível constatar que, o 5º Grupo (M= 31.00; DP= 0) e o 6º Grupo (M= 31.00; DP= 2.828) apresentam valores superiores na dimensão Fatores Motivacionais, comparativamente aos restantes grupos de remuneração; relativamente à dimensão do SIADAP, o 5º Grupo (M= 83.00; DP= 0) apresenta valores superiores comparativamente aos restantes grupos; no que diz respeito à dimensão SIADAP e motivação, verificou-se que o 3º grupo (M= 29.44; DP=11.717), apresenta valores superiores comparativamente aos restantes grupos, e por último, relativamente à Motivação Global, o 6º grupo (M=6.50; DP=.707) apresenta valores superiores comparativamente aos restantes grupos.

	Remuneração						p	η_p^2	PO
	1º Grupo M±DP	2º Grupo M±DP	3º Grupo M±DP	4º Grupo M±DP	5º Grupo M±DP	6º Grupo M±DP			
Fatores Motivacionais	25.30±6.074	25.34±6.105	29.78±4.94 4	24.43±7.41 3	31.00± 0	31.00±2.82 8	.000	.614	1.000
SIADAP	59.76±17.018	61.66±16.819	74.33±15.1 99	63.43±21.0 79	83.00± 0	56.00±33.9 41	.000	.532	1.000
SIADAP_ Motivação	25.24±11.019	21.53±10.574	29.44±11.7 17	20.14±10.1 89	29.00± 0	20.50±2.12 1	.000	.272	1.000
Motivação Global	5.11±1.695	5.06±1.684	5.67±1.000	4.43±1.813	6.00± 0	6.50± .707	.000	.446	1.000

Tabela 6 – Análise diferencial das dimensões da adaptação *Job Diagnostic Survey*, desenvolvido por Hackman e Oldham (1976, 1980) em função da remuneração.

Com a análise dos resultados acima descritos e corroborando o pensamento de alguns autores (e.g., Marras, 2002; Chiavenato, 1997) a remuneração, constitui o incentivo que todas as empresas adotam, para recompensar o desempenho das atividades e os resultados alcançados por um funcionário, ou seja, é um estímulo para motivar os colaboradores. Atualmente, umas das formas de incentivo que mais se aplica para melhorar o desempenho de um funcionário e garantir a sua motivação é a remuneração. Se a remuneração for realizada de forma correta pela empresa, espera-se uma equipa mais satisfeita e motivada, resultando assim em pontos positivos tanto para a organização, como para o colaborador em si (Chiavenato, 1997).

Herzberg associa dois fatores presentes nos trabalhadores, sendo: os Higiênicos e os Motivadores. Aliás salienta-se que Herzberg fez a descoberta de que o salário - quando fonte de insatisfação – é aumentado e, isso, apenas deixa o funcionário menos insatisfeito e não satisfeito de facto. Por isso, a explicação é que existem os fatores motivadores, que provém de outra natureza, tais como: o reconhecimento, a responsabilidade e a realização.

Uma terceira abordagem que sustenta os resultados obtidos na presente investigação é o SIADAP como instrumento estratégico na criação de dinâmicas de mudança e de motivação profissional, avaliando a organização, as hierarquias e os colaboradores através da gestão por objetivos. (Madureira, 2015).

Aliás a adoção de um modelo de definição de objetivos que assentem em três princípios fundamentais, tais como: definição em coerência com a missão da unidade orgânica, focalização nos resultados prioritários e, por último, articulação entre objetivos de equipa e objetivos individuais, despoletara um ambiente de empenho e compromisso num todo.

Corroborar-se isso mesmo quando o sistema de avaliação de desempenho incide nos três vetores essenciais – eficácia, eficiência e qualidade, é visto por vários estudos como um sistema que aumenta a motivação, a competitividade organizacional e que se encontra associado à justiça organizacional. (Correia, Mendes, & Silva, 2019; Narcisse & Harcourt, 2008).

1.4. Análises de Regressão Múltipla Hierárquica

Papel preditor do sexo e do SIADAP na emergência dos fatores motivacionais

Para perceber se o SIADAP afeta a motivação dos colaboradores, recorreu-se à análise de regressão múltipla hierárquica, e utilizou-se como variável dependente os fatores motivacionais.

As análises de regressão múltipla hierárquica, permitem avaliar o relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes (Tabachnick & Fidell, 2019).

Estas análises foram realizadas mediante a introdução de dois blocos, especificamente o sexo e o SIADAP. A variável sexo foi controlada e recodificada em *dummy*, de forma a analisar qual dos sexos (0 – feminino; 1 – masculino) prediz melhor as variáveis dependentes em estudo (fatores motivacionais).

O bloco 1 correspondeu à variável *dummy*, sexo (sendo 0 o sexo feminino e 1 o sexo masculino) e o bloco 2 correspondeu à variável SIADAP.

No que diz respeito à variável Fatores Motivacionais, o bloco 1 explica .5% da variância total ($R^2 = .005$), contribuindo individualmente com .1% da variância para o modelo ($R^2 \text{ change} = .001$), não apresentando um contributo significativo [$F(1,269) = 1.290$; $p = .257$]. Por outro lado, o bloco 2 tem um contributo significativo [$F(1,268) = 120.462$; $p \leq .01$], e explica 31.3% do total da variância ($R^2 = .313$), contribuindo individualmente com 30.8% da variância para o modelo ($R^2 \text{ change} = .308$).

Desta forma, pode-se concluir que a variável independente SIADAP, apresenta uma contribuição significativa ($p \leq .05$), predizendo positivamente a presença de fatores motivacionais ($\beta = .556$; $p \leq .01$).

		R^2	R^2 Change	B	SE	β	t	p
Fatores Motivacionais								
Bloco 1	Sexo (<i>dummy</i>)	.005	.001					
Bloco 2	SIADAP	.313	.308	.197	.018	.556	10.976	.000

Tabela 7 – Análise Preditiva: Papel preditor do SIADAP na emergência dos fatores motivacionais.

Nota. B, SE e β para um nível de significância de $p < .05$.

Analisados os resultados recorrentes da aplicação da regressão múltipla hierárquica, pretende-se responder se a avaliação de desempenho tem um impacto significativo na motivação dos trabalhadores e, claramente, a nossa resposta é positiva. Sendo que a mesma pode ser fundamentada pelas teorias de processo, como é o caso da Teoria da Equidade, onde a motivação é vista numa perspetiva dinâmica, em busca de uma relação causal entre o tempo e os acontecimentos e na relação com o comportamento no local de trabalho.

O SIADAP apresenta uma contribuição significativa ($p \leq .05$), predizendo positivamente a presença de fatores motivacionais ($\beta = .556$; $p \leq .01$). Ora, na base da teoria da Equidade (teoria do processo) está a justiça em ambiente laboral. Os colaboradores analisam o que possuem da organização (salários, benefícios, promoções, experiência...) e comparam-se entre os colaboradores que desempenham as mesmas funções e analisam se existe justiça (Ribeiro *et al.*, 2018). Podemos referir que a componente da justiça distributiva parece estar preenchida.

De facto, os colaboradores não se preocupam apenas com as recompensas, preocupam-se também pela forma como são tratados e as relações no trabalho, ou seja, a motivação das pessoas está relacionada com o objetivo de justiça de igualdade em relação às pessoas da mesma organização/instituição (Costa, 2020).

Corroborando os resultados – a avaliação de desempenho influencia positivamente os fatores motivacionais, de facto no estudo de Correia, Mendes, e Silva, (2019) e Narcisse e Harcourt, (2008), constatou-se que o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho, resume-se à forma como os colaboradores o percebem, e, conseqüentemente, quando os colaboradores percebem uma maior justiça organizacional, apresentam uma maior satisfação ao sistema de avaliação – constituindo um importante instrumento de motivação dos colaboradores.

Ainda é importante referir, e que foi defendido por Correia, Mendes e Silva (2019), que a percepção de justiça é claramente um dos valores para os quais os colaboradores são mais sensíveis. A justiça tem um papel fulcral no desempenho eficaz das organizações e também na satisfação daqueles que lá desempenham funções.

Estes resultados conduzem-nos a pensar que a justiça melhora o desempenho do trabalho (funções formais do trabalho, atribuídas pelas autoridades organizacionais e avaliadas durante as avaliações de desempenho). O próprio estudo de Roch e seus

colaboradores (2019), demonstra que existe uma relação entre a teoria da troca social e as percepções de justiça traduzida nos comportamentos dos colaboradores, beneficiando o desempenho de todos e da própria organização.

Conclusão

O presente estudo procurou analisar se o “novo” processo de avaliação de desempenho dos colaboradores influenciou o comportamento laboral dos mesmos, na instituição em estudo, concretamente, a sua motivação desde a sua implementação. Procurou ainda estudar quais os fatores motivacionais mais valorizados, a relação que pode existir entre a avaliação de desempenho e o seu impacto na motivação.

Existem evidências empíricas que refutam o pensamento de que não existem sistemas de avaliação perfeitos, considerando que este processo envolve múltiplos intervenientes, incide nas expectativas de pessoas – expectativas estas, pessoais e profissionais, e que muitas vezes colidem umas com as outras. A própria NGP veio impulsionar um processo de reforma intenso e longo no âmbito dos sistemas de avaliação de desempenho, com o objetivo de otimizar a gestão da AP e o desempenho dos colaboradores. De facto, as adoções de novas práticas eram inevitáveis para que a AP se apresentasse mais competitiva e alcançasse níveis elevados de excelência. Ao mesmo tempo, fortalecer uma cultura de avaliação e fomentar a prestação de contas no setor público, de forma a verificar se o serviço prestado vai de encontro aos objetivos da organização (Correia, Mendes & Silva, 2019).

O primeiro desafio para responder aos objetivos propostos foi tentar perceber se existia permissão para aplicar os questionários. Em seguida, definir uma estratégia de pensamento pela prática na análise de comportamentos laborais na organização, o que os influenciava e o que os retraía. Nesta conformidade, adotamos três pensamentos fundamentais, o SIADAP associado às ideias da NGP, focado na gestão por objetivos, com três princípios fundamentais, concretamente: definição em coerência com a missão da unidade orgânica, focalização nos resultados prioritários e, por último, articulação entre objetivos de equipa e objetivos individuais.

O segundo pensamento incidiu em perceber como obter um sistema de avaliação de desempenho transparente e imparcial, garantindo a comparabilidade dos resultados, orientando o SIADAP para as suas grande dimensões, eficiência, eficácia e qualidade (Lira & Silva, 2014). Contudo, é de extrema importância “desenhar” objetivos que sejam entendidos pelos colaboradores, claros na forma de obtenção dos resultados, evitando conflitos interpessoais (Vaz, 2008) e que se adequem à estratégia da

organização com o seu grau de alcançável e mensurável suficientemente para a obtenção de resultados. Este é o segredo para o sucesso de uma organização, conjugar objetivos com a finalidade de obter ganhos e motivar pessoas orientando-os na direção que a organização pretende (Ribeiro, Passos e Pereira, 2018).

O terceiro pensamento procura a interligação entre a motivação, a justiça e a avaliação de desempenho. Por força da própria Lei, conclui-se de imediato que um dos principais objetivos do SIADAP é “promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações quer dos dirigentes quer dos trabalhadores” (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, art.6.º), por outro lado, induz que a motivação das pessoas está inerentemente interlaçada ao conceito de justiça de igualdade entre pares (Robbins (2009, citado por Costa, 2020, p.58).

Neste sentido, o objetivo geral consistiu em entender se a implementação de um sistema de avaliação de desempenho influencia a motivação dos colaboradores da instituição em estudo.

Partindo do objetivo geral pretendeu-se responder às perguntas de investigação, numa perspetiva de acrescentar novas práticas de forma a otimizar o processo de SIADAP nesta e noutras organizações, contribuindo para ganhos de produtividade, motivação, justiça e eficiência dos colaboradores.

Desta forma, os resultados obtidos (tabela 5) sugerem uma resposta afirmativa à Q2, *“Estará a avaliação de desempenho correlacionada com a motivação dos trabalhadores?”*, verificando-se que o objetivo 3 foi alcançável – uma vez que são verificadas associações positivas e significativas de magnitude forte entre todas as dimensões da escala aplicada, ou seja, existe uma correlação entre os fatores motivacionais, o SIADAP, o SIADAP_Motivação e a Motivação Global. Neste sentido, o SIADAP e a Motivação estão intimamente ligados (cfr. Figura 4 – Objetivos do SIADAP) onde se reflete em dois dos principais objetivos daquele sistema: (a) promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida; (b) reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenhos e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade.

Analisando a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (cfr figura 6) conseguimos responder à questão que nos propusemos, Q1: *“Qual ou quais as dimensões da*

motivação mais valorizadas pelos trabalhadores em funções públicas?”, considerando que a compreensão do comportamento dos colaboradores deve basear-se em dois fatores: *Fatores Higiénicos* (não motivam por si só, mas provocam insatisfação/desmotivação, por exemplo: a política e administração da empresa, supervisão, salário, relações humanas ou as condições de trabalho); e os *Fatores Motivacionais* (considerados aqueles que realmente motivam, como por exemplo: a realização, o reconhecimento, o trabalho e a responsabilidade ou progresso/desenvolvimento) (Ribeiro *et al.*, 2018).

Os resultados obtidos corroboram os autores supra identificados, uma vez que analisada a tabela 6, a mesma espelha que os colaboradores com remunerações mais elevadas apresentam valores superiores na dimensão Fatores Motivacionais, (5º e 6º grupos da amostra); no que concerne à dimensão do SIADAP, o grupo 5º volta a apresentar valores superiores comparativamente com outros grupos e no que diz respeito à dimensão Motivação Global, o grupo 6º (os que apresentam as remunerações mais altas) voltam a apresentar valores superiores comparativamente aos restantes grupos.

A própria Teoria da Expetativa, defende que a motivação é desenvolvida com a obtenção de comportamentos que conduzem a maiores ganhos para a pessoa (Ribeiro *et al.*, 2018), isto é, o empenho dos colaboradores em concretizar algo é influenciado pela expetativa que o mesmo cria na avaliação de desempenho e nos ganhos que daí advirem – isto é, na AP, o SIADAP 3 tem como pressuposto o reconhecimento do potencial de evolução dos trabalhadores e promover uma dinâmica de evolução profissional, ao distinguir o mérito e a excelência, para tanto a Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro impõe esse diferenciamento, conforme as figuras 11 e 12 do presente estudo, o que culmina na alteração de posicionamento remuneratório dos trabalhadores assim que o mesmo atinja os 10 pontos após a última mudança de remuneração.

Concluindo-se que a remuneração é uma das dimensões que impede o surgimento de desmotivação, esta ganha especial relevo através dos dados apresentados.

Debruçando-nos sobre motivação e as suas teorias, percebe-se que as pessoas se comparam umas com as outras e tentam perceber se estão a ser bem tratados, de facto Robbins (2009), defendeu que a motivação está inerentemente ligada à justiça e

dessa forma, somos conduzidos a querer analisar as percepções dos colaboradores sobre o SIADAP e questões relacionadas com as percepções de justiça na avaliação, o que nos desafia a responder à seguinte questão 3: *“Estará a avaliação de desempenho a ter um impacto significativo na motivação dos trabalhadores, nomeadamente através de percepções de justiça na aplicação do modelo de avaliação de desempenho (SIADAP)?”*

A resposta é-nos dada através dos resultados obtidos (tabela 7), onde se percebe claramente que o SIADAP tem esse impacto significativo na motivação dos colaboradores. Corroborando esta ideia temos vários autores (e.g., Correia, Mendes, & Silva, 2019; Narcisse & Harcourt, 2008) a defender o mesmo. A resposta não será tão linear, quando queremos referir que o impacto do SIADAP na motivação está relacionado com as percepções de justiça na aplicação do mesmo. Contudo, poderemos ser levados a concluir que, se na base da motivação, temos a relação com a justiça (Teoria da Equidade). Realçar que a justiça organizacional apesar de se subdividir em várias dimensões, podemos concluir que a justiça (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002) enaltece a equidade das transações individuais e os trabalhadores procuram-na nos seus supervisores.

Os vários estudos de Greenberg (2011) e de Cropanzano (2007) concluem que a justiça melhora o desempenho do trabalho. Já Roch (2019) defende que as percepções de justiça influenciam os comportamentos de todos na organização, influenciando os mesmos de acordo com o grau de percepção de justiça.

De facto, podemos ser levados a concluir que a Teoria da Equidade interlaçada à justiça organizacional conduz para os resultados obtidos no desempenho, tal como obtido pelo estudo de Correia, Mendes e Silva (2019), onde se mostra que a sensação de injustiça levará a perdas de desempenho significativas. Ou seja, o sucesso de um sistema de avaliação poderá ser resumido à forma como ele é percebido (Narcisse & Harcourt, 2008), neste estudo em concreto, podemos inferir que os colaboradores que responderam ao inquérito vêm que o sistema de avaliação de desempenho é aplicado de forma justa, verificando-se um contributo significativo nos resultados em que a variável independente SIADAP, apresenta uma contribuição significativa, predizendo positivamente a presença de fatores motivacionais.

Conclui-se que as questões a que nos propusemos responder encontram-se corroboradas pela parte empírica e pela parte dos resultados e, neste sentido, verifica-

se que as práticas adotadas na implementação do SIADAP nesta instituição, estão intimamente relacionadas com a percepção de equidade e justiça, apresentando os colaboradores uma grande motivação, verificando-se sinergias entre o SIADAP, a motivação e a justiça organizacional.

Esta conclusão poderá ser expandida às instituições de saúde que adotem este tipo de sistema de avaliação, pois se o adotarem, debruçam-se sobre um modelo de desempenho por objetivos, que “exige uma série de competências de especialização” e “uma dinâmica de atualização técnica e comportamental dos gestores” (Madureira & Rodrigues, 2011), e que trará benefícios organizacionais e individuais/pessoais.

Durante o nosso trabalho, deparamo-nos uma principal limitação – a recolha dos dados. A adesão dos colaboradores em responder ao questionário foi demorada, foi necessário insistir, a percentagem da amostra é diminuta face ao universo global dos recursos humanos da organização e a maioria da amostra ser do sexo feminino – podendo estas serem vistas como limitações ao estudo e às conclusões.

Contudo, o resultado é satisfatório, parecendo-nos que em novas abordagens/investigações futuras sobre o tema em estudo, se possa incidir sobre outras variáveis que poderão ser pertinentes e que possam melhorar a literatura acerca da temática.

Bibliografia

- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behaviour and Human Performance* 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Almeida, D., Santos, M. A. R. D., & Costa, A. F. B. (2010). Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 15, 1-12. http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_131_840_16412.pdf
- Araújo, J. (2007). *A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: A experiência recente*. Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública. San Domingo, 2007: SDUM. <http://hdl.handle.net/1822/8289>
- Barker, C., Pistrang, N., & Elliott, R. (2015). *Research methods in clinical psychology: An introduction for students and practitioners*. John Wiley & Sons. <http://perpus.univpancasila.ac.id/repository/EBUPT190102.pdf>
- Bergamini, C. W. (1989). *Motivação*. (2ª Ed.). Atlas.
- Beuren, I. M., dos Santos, V., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 11(0) 69-86 <https://doi.org/10.17524/repec.v11i=.1721>
- Bezerra, L., Brauer, M., Pazeto, A., & Tractenberg, L. (2016). Avaliação e Gestão de Desempenho Individual: possibilidades e limitações do manual de orientação da secretaria de Gestão Pública. In *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio Janeiro. https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_035.pdf
- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986). Justiça interacional: Critérios de comunicação de justiça. In R. J. Lewicki., B. H Sheppard., & M. H. Bazerman (Eds.), *Pesquisa sobre negociações em organizações* (pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bilhim, J. (2013), *Ciência da Administração. Fundamentos da Administração Pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, PE (2001). O papel da justiça em organizações: Uma meta-análise. *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana*, 86, 278–324.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 165–210). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, J. A. (2008). Two decades of organizational justice: Findings, controversies, and future directions. *The Sage handbook of organizational behavior, 1*, 73-88. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200448.n5>
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology, Vol. 1*, pp. 526–547). Oxford University Press. <https://psycnet.apa.org/record/2012-14033-016>
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management, 27*(3), 324-351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Cropanzano, R., Slaughter, J. E., & Bachiochi, P. D. (2005). Organizational Justice and Black Applicants' Reactions to Affirmative Action. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1168–1184. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1168>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34-48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- De Brito, R. P., & de Oliveira, L. B. (2016). A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. *Journal Brazilian Business Review, 13*(3), 94-115. <https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>
- Dong, X., Lu, H., Wang, L., Zhang, Y., Chen, J., Li, B., ... & Shang, S. (2020). The effects of job characteristics, organizational justice and work engagement on nursing care

- quality in China: A mediated effects analysis. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 559-566. <https://doi.org/10.1111/ionm.12957>
- Carneiro, M. V. (1985). Avaliação de desempenho de pessoal em bibliotecas: uma revisão de literatura. *Ciência da Informação*, 14(1). <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/19195>
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. D. O., & Silva, S. R. D. S. R. M. D. (2019). A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. *Sociologia*, 37, 31-50. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc37a2>
- Costa, R. (2020). O comportamento humano nas organizações - O papel do gestor como fator de motivação. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218*, 1(2), 194-202. <https://doi.org/10.47820/recima21.v1i2.28>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª Ed.). Editora RH.
- Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábel*, 35(3), 121-138. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i3.28333>
- Festinger, L. A. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2):117-40. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Ferreira, A., Boas, A. A. V., Esteves, R., Fuerth, L. R., & Silva, S. D. (2006). Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. *SIMPEP-Bauru*, 6. http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.5465/256422>
- Goldman, B. M. (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29(5), 705-728. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00032-1
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561>

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 249–256. <https://doi.org/10.1007/BF01419448>
- Greenberg, L. S. (2007). Emotion coming of age. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 14(4), 414–421. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2850.2007.00101.x>
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 271–327). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-008>
- Hackman, J. Richard, & Oldham, Greg R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to work*. Transaction Publishers.
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh019>
- Khan, R. I., Durrani, M. K., Tauni, S., & Aslam, S. (2015). Determinants and Effects Analysis of Employee Motivation in the Banking Sector of Pakistan. *International Interdisciplinary Journal of Scholarly*, 1(3), 23-35. <https://www.academia.edu/32012905>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 71-79. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9161>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Harvard Business School Press.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours?. *European Management Journal*, 31(3), 209-222. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.001>

- Latham, G. P., Erez, M., & Locke, E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez–Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 753–772. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.753>
- Lerner, G. H. (2003). Selecting next speaker: The context-sensitive operation of a context-free organization. *Language in society*, 32(2), 177-201. <https://doi.org/10.1017/S004740450332202X>
- Leventhal, GS (1980). O que deve ser feito com equidade? Novas abordagens para o estudo da justiça nas relações sociais. In K. Gergen, M. Greenberg., & R. Willis (Eds.), *Troca social: avanços na teoria e na pesquisa* (pp.27–55). Plenum Press.
- Lira, M., & Silva, V. P. G. D. (2014). Siadap: estarão os trabalhadores satisfeitos com este sistema de avaliação? um estudo empírico. *XVI Encontro AECA*. <http://www.aeca1.org/xviencuentroaeca/cd/20f.pdf>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Madureira, C. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administração Pública-RAP*, 49(3), 547-562. <https://doi.org/10.1590/0034-7612129503>.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2011). A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa. Desafios e limitações do SIADAP. *Iº Encontro Internacional Trabalho, Organizações e Profissões* – Faculdade de Letras da Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10782/626>
- Magalhães, F. M., & Pereira, M. L. (2016). Os desafios do SIADAP: Definir, desafiar, monitorizar, capacitar, formar, responsabilizar, avaliar e motivar. In *Conferência- Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* (No. 6). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i6.2269>.
- Maslow, A. B. (1954). *Motivation and personality*. Harper&Brothers.
- Maximiniano, A. C. A. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade globalizada*. (2ª Ed.). Atlas.

- Mendonça, A. C. N. (2017). *O papel da avaliação de desempenho na motivação dos agentes da PSP* (Tese de Doutoramento, ISCPSI – Instituto Superior de Ciências Políticas e Segurança Interna. Universidade Pública em Lisboa). Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19931>
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637. <https://doi.org/10.5465/256489>
- McGregor, D. (1960). *Os aspetos humanos da empresa*. Clássica.
- Monteiro, S. M. D. S. (2019). *A Avaliação de Desempenho e a Motivação dos Colaboradores das IPSS do concelho da Trofa* (Tese de Doutoramento, Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Tecnologia e Gestão). Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/15550>
- Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: A Saint Lucian case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1152-1169. <https://doi.org/10.1080/09585190802051451>
- Oh, S. S., & Lewis, G., B. (2009). Can performance appraisal systems inspire intrinsically motivated employees? *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 158-167. <https://doi.org/10.1177/0734371X09331616>.
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods* (Vol. 381). Beverly Hills, CA: Sage publications.
- Paz, M. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., Mourão, R. G. V. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos Goiânia*, 36(1/2), 96-115. <http://dx.doi.org/10.18224/est.v36i1.1020>
- Pedroso, B., Pilatti, L. A., Santos, C. B., & Junior, G. S. (2010). Potencial motivador do trabalho: tradução e adaptação cultural do instrumento de Hackman e Oldham. *Revista Produção Online*, 10(3), 670-697. Recuperado de: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/533/719>.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of justice*. Harvard University Press.
- Rego, A. (2001). Percepções de Justiça – Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), p.119-131. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722001000200004>

- Reis, T.F. M. (2015). Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: caso da CIM do Alto Minho. (Tese de Mestrado, Universidade Minho). RepositóriUM <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/37881>
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, (26), 105-131. <https://doi.org/10.7559/gestaodesenvolvimento.2018.657>.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (8ª Ed.). Prentice Hall.
- Roch, S. G., Shannon, C. E., Martin, J. J., Swiderski, D., Agosta, J. P., & Shanock, L. R. (2019). Role of employee felt obligation and endorsement of the just world hypothesis: A social exchange theory investigation in an organizational justice context. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(4), 213-225. <https://doi.org/10.1111/jasp.12578>.
- Rocha, J. A. (2005). Quadro geral da evolução da gestão de recursos humanos na administração pública. <http://hdl.handle.net/1822/2902>
- Rogers, W. M., Schimiti, M., Mullins, M. E. (2002). Correction for unreliability of multifactor measures: comparison of Alpha and parallel forms approaches. *Organizational Research Methods*, 5, p. 184-199. <https://doi.org/10.1177/1094428102005002004>
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 925-946. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5)
- Sarmiento, M., Rosinha, A., Silva, J. (2015), *Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP)*, Escolar Editora.
- Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do desempenho*. Escolar Editora, 26.
- Schuster, M., Dias, V., & Battistella, L. (2014). O estudo da justiça organizacional: Implicações na saúde individual e organizacional. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 13(1), 28-38. <https://www.redalyc.org/pdf/3885/388539140004.pdf>

- Shulman, S. (1989). Controversies in the Marxian analysis of racial discrimination. *Review of Radical Political Economics*, 21(4), 73-80. <https://doi.org/10.1177/048661348902100405>
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.161>
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Skitka, L. J., Winkler, J., & Hutchinson, S. (2003). Are Outcome Fairness and Outcome Favorability Distinguishable Psychological Constructs? A Meta-Analytic Review. *Social Justice Research*, 16(4), 309–341. <https://doi.org/10.1023/A:1026336131206>
- Souto, S., Rego, A. (2003). O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. *Revista de Administração Faces Journal*, 2(2), p. 9-23. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-570.pdf>
- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80, p. 217-222. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8003_01
- Steiger, C., Caldeira, J., Marques, R. L., Cardoso, C., & da Silva, N. M. (2010). *BSC/SIADAP: metodologia e prática na integração plena da gestão e avaliação de desempenho*. Academia Militar.
- Terenciano, F. (2018). Impacto da avaliação de desempenho na gestão do pessoal na função pública: estudo de caso do Centro de Recrutamento e Mobilização Militar de Maputo–Moçambique (2010-2015). *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* / ISSN-e: 2237-1427, 8(3). <https://doi.org/10.20503/recape.v8i3.36453>
- Thibaut, J. W., Walker, L. (1975). *Procedural Justice: a psychological analysis*. Erlbaum Hillsdale.
- Vaz, R. (2008). *Gestão por objetivos e avaliação de desempenho: a administração pública em mudança*. Universidade de Coimbra. http://www.uc.pt/depacad/gee/AP_muda
- Vaz, R. P. F. (2008). Quo Vadis, SIADAP?. *Comunicação apresentada*, (6ªEd.).

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley.

Referências Bibliográficas dos Decretos Lei:

Decreto-Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na administração pública – SIADAP. Diário da República: II série, N.º 250 (2007). Acedido em fevereiro 2021. Disponível em: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?artigo_id=&nid=1898&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&so_miolo=&nversao=#artigo

Decreto Regulamentar n.º 18/2009 de 4 de Setembro, Diário da República: Iª série, N.º 172. Acedido em fevereiro 2021. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/489503>

Despacho 029/2018, do Presidente da Câmara Municipal, documento interno da instituição em estudo.

Apêndice 1 - Questionário

Questionário

Este questionário realiza-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde da Universidade do Minho e destina-se a avaliar a motivação dos colaboradores de uma Câmara Municipal relativamente ao sistema de avaliação de desempenho (SIADAP) implementado nesta organização desde 2008. Trata-se de um estudo académico, sendo os resultados usados apenas para este efeito.

Os dados recolhidos são confidenciais e o seu registo e tratamento estatístico respeitam estritamente o anonimato das respostas.

Desde já agradeço a sua disponibilidade e colaboração!

O investigador: Fábio Guimarães

Contacto e-mail: pg39653@alunos.uminho.pt

Consentimento Informado

Aceito participar neste estudo, permitindo a utilização dos dados de forma voluntária, confiando que apenas serão utilizados para esta investigação. É dada a garantia pelo investigador de que todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e anónima. Adicionalmente, pode desistir de participar neste estudo, sem qualquer tipo de consequência.

Sim Não

Dados Sociodemográficos:

1- Sexo:

Feminino	Masculino

2- Faixa Etária:

Dos 18 aos 28 anos	
Dos 29 aos 38 anos	
Dos 39 aos 48 anos	
Dos 49 aos 58 anos	
> 59 anos	

3- Habilitações Académicas:

Básico 1º Ciclo /4ºano/antiga 4ª classe	
Básico 2º Ciclo/ 6º ano/antigo 2º ano do liceu	
Básico 3º Ciclo/ 9º ano/antigo 5º ano do liceu	
Secundário12º ano/antigo 7º ano do liceu	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

4- Categoria Profissional:

Assistente Operacional	
Encarregado Operacional	
Assistente Técnico	
Coordenador Técnico	
Técnico Superior	
Outros (Carreiras Não Revistas)	

5- Antiguidade de funções na Câmara Municipal de Felgueiras.

Trabalho na C.M. Felgueiras há_____anos.

6- Tipo de contrato que possui com a Câmara. _____**7- Estado Civil:**

Solteiro Casado Viúvo Divorciado União de facto

Nº Agregado familiar: _____

Nº Filhos: _____

Idade dos filhos: _____

8- Carga Horária Semanal:

< de 35h 35h 40h > 40h

9- Remuneração Mensal:

Menos de 800€

800-1000€

1000-1200€

1200-1400€

1400-1600€

Mais de 1600€

1ª Parte: Fatores Motivacionais

Escala adaptada de *Job Diagnostic Survey*, (Hackman e Oldham, 1974)

As afirmações seguintes expressam o seu grau de motivação e como se sente em relação a vários aspetos da sua função. Assinale, por favor, o seu nível de concordância com cada uma delas.

1. Discordo Totalmente

2. Discordo

3. Discordo Ligeiramente

4. Sem opinião/ Não concordo nem discordo

5. Concordo Ligeiramente

6. Concordo

7. Concordo Totalmente

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Discordo ligeiramente	4. Sem opinião	5. Concordo ligeiramente	6. Concordo	7. Concordo Totalmente
1. As tarefas que executo motivam-me							
2. Sinto-me cansado por desempenhar sempre as mesmas tarefas							
3. Sinto-me desmotivado na realização das tarefas que me são atribuídas.							
4. O posto de trabalho onde desempenho as minhas funções reúne os requisitos e condições necessárias para que o meu grau de motivação seja elevado.							
5. A relação com os colegas é cordial e isso motiva-me							
6. O reconhecimento do meu trabalho pelo meu chefe motiva-me							
7. O salário por mim auferido é um aspeto motivador							

2ª Parte: Grau de concordância com o Sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP) na Organização

Escala adaptada de *Job Diagnostic Survey*, (Hackman e Oldham, 1974)

As afirmações seguintes expressam o seu grau de concordância com o sistema de avaliação de desempenho implementado na sua organização (SIADAP). Assinale, por favor, o seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

- 1. Discordo Totalmente**
- 2. Discordo**
- 3. Discordo Ligeiramente**
- 4. Sem opinião/ Não concordo nem discordo**
- 5. Concordo Ligeiramente**
- 6. Concordo**
- 7. Concordo Totalmente**

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Discordo ligeiramente	4. Sem opinião	5. Concordo Ligeiramente	6. Concordo	7. Concordo Totalmente
1. Os objetivos fixados foram acordados entre mim e o avaliador							
2. Os meus objetivos dentro da instituição foram fixados com clareza.							
3. Os objetivos e competências fixados correspondem às funções que desempenho							
4. Posso as competências necessárias para desempenhar a minha função.							
5. O meu desempenho é reconhecido pelo meu avaliador							
6. O meu avaliador transmite-me feedback do meu desempenho com regularidade.							
7. Caso não concorde com a avaliação, conheço os prazos e os meios previstos para recurso.							
8. Tenho conhecimento da minha avaliação final após homologação pelo dirigente							

máximo.							
9. A avaliação influencia as minhas atitudes e comportamentos.							
10. O processo de avaliação é feito conforme eu atinja ou não os meus objetivos e competências.							
11. O processo de avaliação ajuda-me a melhorar as minhas competências.							
12. O meu avaliador propõe a frequência de ações de formação para que possa melhorar as competências.							
13. A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa.							
14. O meu avaliador é justo na atribuição da minha avaliação.							

3ª Parte: Relação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP) e Nível de Motivação

Escala adaptada de *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1974)

As afirmações seguintes expressam o seu grau de concordância com o sistema de avaliação de desempenho e como este influencia o seu nível de motivação para o exercício da sua função. Indique, por favor, o seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

1. Discordo Totalmente

2. Discordo

3. Discordo Ligeiramente

4. Sem opinião/ Não concordo nem discordo

5. Concordo Ligeiramente

6. Concordo

7. Concordo Totalmente

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Discordo ligeiramente	4. Sem opinião	5. Concordo Ligeiramente	6. Concordo	7. Concordo Totalmente
1. O SIADAP é um processo justo de avaliação.							
2. A avaliação de desempenho aumenta a minha motivação.							
3. O SIADAP é um processo que promove a motivação para que melhore o desempenho das minhas funções.							
4. O SIADAP reconhece a competência e o mérito de cada colaborador.							
5. O meu avaliador é justo a avaliar-me.							
6. A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa.							
7. Reconheço desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho.							

4ª Parte: Motivação Global

Escala adaptada de *Job Diagnostic Survey* (Hackman e Oldham, 1974)

A afirmação seguinte expressa o seu nível geral de motivação para o exercício da sua função. Indique, por favor, o seu nível de concordância com a asserção de acordo com a seguinte escala de medida.

- 1. Totalmente Desmotivado**
- 2. Desmotivado**
- 3. Ligeiramente Desmotivado**
- 4. Nem motivado/ Nem desmotivado**
- 5. Ligeiramente Motivado**
- 6. Motivado**
- 7. Totalmente Motivado**

	1. Totalmente Desmotivado	2. Desmotivado	3. Ligeiramente Desmotivado	4. Nem motivado nem desmotivado	5. Ligeiramente Motivado	6. Motivado	7. Totalmente Motivado
1. No desempenho das minhas tarefas, sinto-me							

Apêndice 2 – Análises Fatoriais

1ª Parte: Fatores Motivacionais

Escala adaptada de *Job Diagnostic Survey*, (Hackman e Oldham, 1974)

Variância total explicada							
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	2,579	42,982	42,982	2,579	42,982	42,982	2,286
2	1,137	18,952	61,935	1,137	18,952	61,935	1,430
3	,852	14,196	76,130				
4	,635	10,577	86,707				
5	,549	9,150	95,857				
6	,249	4,143	100,000				

Tabela 8 – Variância Total Explicada (1ª parte Questionário)

Variância total explicada		
Componente	Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado	
	% de variância	% cumulativa
1	38,095	38,095
2	23,839	61,935
3		
4		
5		
6		

Tabela 9 – Variância Total Explicada: Método de Extração: Análise de Componente Principal (1ª parte Questionário)

2ª Parte: Grau de concordância com o Sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP) na Organização

Escala adaptada de *Job Diagnostic Survey*, (Hackman e Oldham, 1974)

Variância total explicada							
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	6,555	46,824	46,824	6,555	46,824	46,824	4,457
2	1,405	10,038	56,862	1,405	10,038	56,862	2,597
3	1,130	8,069	64,931	1,130	8,069	64,931	2,036
4	,956	6,830	71,761				
5	,762	5,441	77,202				
6	,632	4,517	81,719				
7	,499	3,561	85,280				
8	,463	3,306	88,586				
9	,443	3,167	91,753				
10	,360	2,568	94,321				
11	,281	2,004	96,326				
12	,209	1,493	97,819				
13	,189	1,353	99,171				
14	,116	,829	100,000				

Tabela 10 – Variância Total Explicada (2ª parte Questionário)

Variância total explicada		
Componente	Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado	
	% de variância	% cumulativa
1	31,834	31,834
2	18,552	50,386
3	14,545	64,931
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		

Tabela 11 – Variância Total Explicada (2ª parte Questionário)

3ª Parte: Relação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP) e Nível de Motivação

Escala adaptada de *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1974)

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,942	70,595	70,595	4,942	70,595	70,595
2	,966	13,794	84,388			
3	,310	4,427	88,816			
4	,263	3,751	92,567			
5	,233	3,325	95,892			
6	,157	2,245	98,137			
7	,130	1,863	100,000			

Tabela 12 – Variância Total Explicada (3ª parte Questionário)

Apêndice 3 – Consentimento Informado

CÔNSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO

Título do estudo: Motivação e Avaliação de Desempenho – Estudo de caso num Município

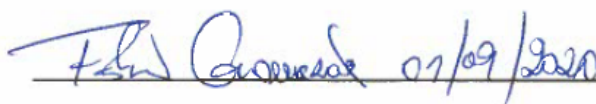
Enquadramento: Considerando a frequência do 1º ano de mestrado intitulado por “Gestão de Unidades de Saúde” na Universidade do Minho, do aluno Fábio Jorge Costa Guimarães o qual concluiu com sucesso. O 2º ano destes estudos incide sobre o desenvolvimento de um estudo (dissertação) sobre um tema à escolha dos alunos.

Explicação do estudo: O objetivo geral do estudo é entender se a implementação de um sistema de avaliação de desempenho influencia a motivação dos colaboradores no exercício das suas funções e quais as suas expetativas quanto ao SIADAP.

Os objetivos parcelares deste estudo, são os seguintes, verificar os fatores motivacionais mais valorizados por parte dos colaboradores; analisar as perceções dos colaboradores sobre o SIADAP e questões relacionadas com as perceções de justiça da avaliação; aferir se existe uma relação entre a avaliação de desempenho e a motivação.

Pretende-se obter os resultados através da aplicação de um inquérito por questionário. Inquérito este que garantirá o anonimato, a confidencialidade e o uso exclusivo dos dados recolhidos para o presente estudo.

Assinatura, de quem pede consentimento:



 07/09/2020

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pelo aluno que acima assina. Desta forma, permito a utilização dos dados (que serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a) bem como a aplicação dos inquéritos ao universo de colaboradores deste município.

Felgueiras, 16 de setembro de 2020

Dr.^a Ana Maria Medeiros Peixoto, na qualidade de Vereadora da Câmara Municipal de Felgueiras, responsável pela área de Gestão de Recursos Humanos, no uso da competência que lhe foi delegada por Despacho e Edital do Exmo. Senhor Presidente da Câmara, despacho n.º 40, datados de 07 de novembro de 2017

Assinatura:.....


28/9/2020


ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO POR DUAS PÁGINA /S E FEITO EM DUPLICADO : UMA VIA PARA O /A INVESTIGADOR /A , OUTRA PARA A ENTIDADE QUE CONSENTE.