INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A avaliação do desempenho como fator de motivação: O caso dos funcionários do Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas

Ana Rita Coutinho Mendes

Mestrado em Administração Pública

Orientador:
Doutor César Madureira, Professor Associado Convidado,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador:
Doutor David Ferraz, Professor Associado,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

A avaliação do desempenho como fator de motivação: O caso dos funcionários do Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas

Ana Rita Coutinho Mendes

Mestrado em Administração Pública

Orientador:
Doutor César Madureira, Professor Associado Convidado,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador:
Doutor David Ferraz, Professor Associado,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Aos meus pais.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, o meu obrigada aos meus pais, pelo apoio incondicional que me deram ao longo de todo o meu percurso académico. Sem o apoio deles, a educação que me transmitiram e a formação que me proporcionaram, a realização desta dissertação não seria possível.

O meu obrigada ao ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa pela forma como fui recebida e tratada ao longo deste percurso académico no Mestrado de Administração Pública.

Obrigada ao meu orientador e co-orientador, Professor Doutor César Madureira e Professor Doutor David Ferraz pela disponibilidade, apoio, motivação e profissionalismo que me transmitiram, os quais foram imprescindíveis para a realização desta dissertação.

Obrigada também a todos os professores do Mestrado em Administração Pública pelos conhecimentos transmitidos e apoio incondicional.

Quero igualmente agradecer a todos os meus amigos e colegas de curso, em especial, à Cecília Oliveira, Ester Evangelista, Regina Soares e Rita Moura pela vossa generosidade, amizade e motivação para não desistir, tendo contribuído também para a concretização desta investigação.

Resumo

A presente investigação tem como objetivo principal analisar o grau e os elementos do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) que influenciam a motivação dos funcionários públicos portugueses ao longo dos seus quatro períodos de aplicação, focando-se nos colaboradores do Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas (IFAP).

Através da aplicação de um questionário a 176 trabalhadores, identificou-se as perceções críticas em relação ao SIADAP, nomeadamente, sobre a aplicação de quotas e do sistema de pontos, os quais são considerados desmotivadores e injustos. Por outro lado, fatores como o ambiente de trabalho, a segurança no emprego e a autonomia destacam-se como elementos motivadores. Apurou-se correlações positivas entre a perceção de justiça do SIADAP e a motivação para o trabalho em equipa, bem como entre a aceitação das quotas e a motivação em geral, embora esta última seja fraca. Contrariamente ao esperado, a participação na definição dos objetivos (motivação intrínseca) revelou-se positivamente correlacionada com as recompensas monetárias (motivação extrínseca). A revisão do SIADAP em 2024 teve um impacto positivo na motivação dos trabalhadores, especialmente devido ao aceleramento da progressão na carreira.

Os resultados sugerem a necessidade de reformas estruturais no SIADAP, com maior transparência e justiça, para potenciar a motivação e o desempenho no setor público. Assim, este estudo contribui para uma melhor compreensão dos desafios associados à avaliação do desempenho e propõe direções para o desenvolvimento de um sistema mais eficaz e motivador.

Palavras-chave: Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), motivação laboral, Administração Pública

Abstract

The main objective of this research is to analyze the extent and the key elements of Public Administration Performance Appraisal Integrated System (SIADAP) that influence the motivation of portuguese civil servants throughout its four implementation phases, with a particular focus on the employees of Institute for Financing Agriculture and Fisheries (IFAP).

Through the application of a questionnaire to 176 civil servants, critical perceptions regarding SIADAP were identified, particularly concerning the application of quotas and the points system, which are perceived as demotivating and unfair. On the other hand, factors such as the work environment, job security and autonomy stand out as motivating elements. Positive correlations were found between the perception of fairness in the SIADAP and motivation for teamwork, as well as between the acceptance of quotas and overall motivation, although the latter was weak. Contrary to expectations, participation in goal-setting (intrinsic motivation) was found to be positively correlated with monetary rewards (extrinsic motivation). The 2024 revision of the SIADAP had a positive impact on employee motivation, particularly due to accelerated career progression.

The results suggest the need for structural reforms in the SIADAP, with greater transparency and fairness, in order to enhance motivation and performance in the public sector. This study contributes to understanding the challenges of performance appraisal and proposes pathways toward a more effective and motivating system.

Keywords: Public Administration Performance Appraisal Integrated System (SIADAP), work motivation, Public Administration

Índice

Agradecimentos iii
Resumo v
Abstract vii
Índice de quadros xiii
Índice de figuras xv
Glossário de siglas xvii
Glossário de símbolos xix

INTRODUÇÃO 1

PARTE 1: Revisão da literatura 5

CAPÍTULO 1 5
Avaliação do desempenho 5
1.1. Processo de avaliação do desempenho 5
1.1.1. Definição e evolução conceptual 5
1.1.2. Componentes 7
1.1.2.1. Objetivos dos intervenientes 7
1.1.2.2. Instrumentos 8
1.1.2.3. Procedimentos 10
1.2. Gestão de avaliação do desempenho 11
1.2.1. Ciclos 11
1.2.2. Métodos 12
1.3. Sistema de avaliação do desempenho 13
1.3.1. Contexto da Administração Pública 13
1.3.2. Contexto da Administração Pública Portuguesa 13

CAPÍTULO 2 19
Motivação laboral 19
2.1. Definição e evolução conceptual 19
2.2. Instrumentos 21

2.3. Fatores motivacionais 21
2.3.1. Contexto da Administração Pública 22
2.3.2. Contexto da Administração Pública Portuguesa 22

CAPÍTULO 3 25
Avaliação do desempenho como fator de motivação 25
3.1. Regras adequadas na gestão por objetivos 25
3.2. Efeitos do sistema de avaliação do desempenho na motivação 25
3.2.1. Sistema Integrado de gestão e de Avaliação do desempenho da Administração Pública Portuguesa 29

PARTE 2: Metodologia de investigação e tratamento de dados 33

CAPÍTULO 4 33
Desenho da investigação 33
4.1. Metodologia 33
4.2. Justificação do estudo 33
4.2.1. Questão 33
4.2.2. Objetivos 34
4.2.3. Hipóteses 34
4.3. Método e Recolha de Dados 35
4.3.1. Questionário 35
4.3.2. População 36

CAPÍTULO 5 39
Tratamento e discussão de dados 39
5.1. Análise estatística e caracterização da amostra 39
5.2. Apresentação e análise de dados obtidos 43
5.2.1. Teste dos dados obtidos na Hipótese nº 1 54
5.2.2. Teste dos dados obtidos na Hipótese nº 2 58
5.2.3. Teste dos dados obtidos na Hipótese nº 3 60

5.2.4. Teste dos dados obtidos na Hipótese nº 4 62
5.3. Discussão de resultados 64

CAPÍTULO 6 69
CONCLUSÃO 69

BIBLIOGRAFIA 73

FONTES 81

ANEXOS 83
Anexo A – Questionário 83
Anexo B – Envio do questionário via e-mail 88
Anexo C – Pedido para a aplicação do questionário 90
Anexo D – Autorização para a aplicação do questionário 91
Anexo E – Fatores extraídos da escala da Questão nº 10, 11.2 e 11.3 92
Escalas da questão nº 10 92
Anexo E.1 - Alfa de Cronbach da Q10: Estatísticas de confiabilidade por item-total 92
Anexo E.2 - Alfa de Cronbach da Q10: Estatísticas de confiabilidade total 92
Anexo E.3 - Unidimensionalidade da Q10: Variância total explicada 92
Anexo E.4 - Carga Fatorial da Q10 93
Anexo E.5 - Teste de KMO e Bartlett da Q10 93
Escalas da questão nº 11.2 93
Anexo E.6 - Alfa de Cronbach dos 3 primeiros itens da Q11.2: Estatísticas de confiabilidade por item-total 93
Anexo E.7 - Alfa de Cronbach dos 3 primeiros itens da Q11.2: Estatísticas de confiabilidade total 94
Anexo E.8 - Unidimensionalidade dos 3 primeiros itens da Q11.2: Variância total explicada 94
Anexo E.9 - Carga Fatorial dos 3 primeiros itens da Q11.2 94
Anexo E.10 - Teste de KMO e Bartlett dos 3 primeiros itens da Q11.2 95
Escalas da questão nº 11.1 95
Anexo E.11 - Alfa de Cronbach da Q11.1: Estatísticas de confiabilidade por item-total 95
Anexo E.12 - Alfa de Cronbach da Q11.1: Estatísticas de confiabilidade total 95
Anexo E.13 - Teste de KMO e Bartlett da Q11.1 95

Escalas da questão nº 11.3 96
Anexo E.14 - Alfa de Cronbach da Q11.3: Estatísticas de confiabilidade por item-total 96
Anexo E.15 - Alfa de Cronbach da Q11.3: Estatísticas de confiabilidade total 96
Anexo E.16 - Unidimensionalidade da Q11.3: Variância total explicada 96
Anexo E.17 - Carga Fatorial da Q11.3 97
Anexo E.18 - Teste de KMO e Bartlett da Q11.3 97
Escalas da questão nº 11.4 97
Anexo E.19 - Alfa de Cronbach da Q11.4: Estatísticas de confiabilidade por item-total 97
Anexo E.20 - Alfa de Cronbach da Q11.4: Estatísticas de confiabilidade total 98
Anexo E.21 - Teste de KMO e Bartlett da Q11.4 98
Escalas da questão nº 11.5 98
Anexo E.22 - Alfa de Cronbach da Q11.5: Estatísticas de confiabilidade por item-total 98
Anexo E.23 - Alfa de Cronbach da Q11.5: Estatísticas de confiabilidade total 98
Anexo E.24 - Teste de KMO e Bartlett da Q11.5 99

Índice de quadros

Quadro 1 – Relação entre questão de investigação, objetivos específicos, hipóteses, variáveis, testes e nº da questão do questionário 37

Quadro 2 – Questionários inválidos 39

Quadro 3 – Teste de hipótese nº 1: Normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk 57

Quadro 4 – Teste da hipótese nº 1: Correlação de Spearman 57

Quadro 5 – Teste da hipótese nº 1: Regressão linear 57

Quadro 6 – Teste da hipótese nº 2: Normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk 59

Quadro 7 – Teste da hipótese nº 2: Correlação de Spearman 59

Quadro 8 – Teste da hipótese nº 2: Regressão linear 60

Quadro 9 – Teste da hipótese nº 3: Normalidade Kolmogorov-Smirnova e Shapiro-Wilk 61

Quadro 10 – Teste da hipótese nº 3: Correlação de Spearman 61

Quadro 11 – Teste da hipótese nº 4: Normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-wilk 62

Quadro 12 – Teste da hipótese nº 4: Estatísticas de grupo via Teste t de Student 63

Quadro 13 – Teste da hipótese nº 4: Igualdade de médias via Teste t de Student 63

Quadro 14 – Teste da hipótese nº 4: Igualdade de médias via Teste D de Cohen 64

Índice de figuras

Figura 1 – Ciclo do processo de avaliação 11

Figura 2 – Resultado da Q1: Qual o seu género? 40

Figura 3 – Resultado da Q2: Qual a sua faixa etária? 40

Figura 4 – Resultado da Q3: Qual o seu nível de escolaridade completo? 40

Figura 5 – Resultado da Q4: Qual a sua carreira? 40

Figura 6 – Resultado da Q5: Há quanto tempo exerce funções públicas? 41

Figura 7 – Resultado da Q6: Qual o seu vínculo de emprego público? 41

Figura 8 – Resultado da Q7: Qual o seu salário bruto mensal actual? 41

Figura 9 – Resultado da Q8: Quando ocorreu a sua última alteração remuneratória? 41

Figura 10 – Resultado da Q9: Indique as menções que já obteve na sua avaliação do desempenho .. 42

Figura 11 – Resultado da Q10: Indique o seu grau de concordância quanto à sua motivação no exercício de funções públicas 44

Figura 12 – Resultado da Q11.1: Indique o seu grau de concordância quanto ao SIADAP em geral 45

Figura 13 – Resultado da Q11.2: Indique o seu grau de concordância quanto às quotas e sistema de pontos do SIADAP 47

Figura 14 – Resultado da Q11.3: Indique o seu grau de concordância quanto à motivação para trabalhar em equipa e o SIADAP 48

Figura 15 – Resultado da Q11.4: Indique o seu grau de concordância quanto à motivação intrínseca e o SIADAP 50

Figura 16 – Resultado da Q11.5: Indique o seu grau de concordância quanto à motivação extrínseca e o SIADAP 51

Figura 17 – Resultado da Q12: A partir de 2023, qual a alteração com maior impacto na sua motivação? 52

Figura 18 – Resultado da Q13: Após a última revisão do SIADAP, acha que irá atingir o topo da carreira? 52

Figura 19 – Resultado da Q14: Considera que o processo do SIADAP tem falhas? 52

Figura 20 – Resultado da Q14.1: Com qual das possíveis falhas do SIADAP mais se identifica? 52

Figura 21 – Resultado da Q15: Acha que deveria haver outro método para efetuar a avaliação do desempenho? 53

Figura 22 – Resultado da Q15.1: Qual o método com que deve ser efetuada a avaliação do desempenho? 53

Figura 23 – Resultado da Q16: Qual o período que contribuiu para uma maior motivação em sede de avaliação pelo SIADAP 54

Glossário de siglas

AA	Administração Autárquica
ACP	Análise de Componentes Principais
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AI	Administração Indireta
AL	Administração Local
AP	Administração Pública
APVTAP	Acordo Plurianual de Valorização dos Trabalhadores da Administração Pública
CA	Código Administrativo
CES	Conselho Económico e Social
CM	Cartas de Missão
CP	Comissão Paritária
CS	Classificação de Serviço
CTFP	Contrato de Trabalho em Funções Públicas
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DL	Decreto-Lei
DN	Despacho Normativo
DR	Decreto Regulamentar
EEA	Escola da Entrevista de Avaliação
EGD	Escola da Gestão do Desempenho
EIMEAP	Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública
EM	Escola da Medida
EPC	Escola dos Processos Cognitivos
EUA	Estados Unidos da América
FEADER	Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
FEAGA	Fundo Europeu Agrícola de Garantia
FEAMPA	Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos, das Pescas e da Aquicultura
FP	Fundos Públicos
GQT	Gestão da Qualidade Total
H	Hipóteses
IFADAP	Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agriculturas e Pescas
IFAP	Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas
INGA	Instituto Nacional de Intervenção e Garantia Agrícola

IP	Instituto Público
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LGTFP	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
LVCR	Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações
MAGQ	Método de Avaliação Global Quantitativo
MPMA	Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa
MSP	Motivação do Serviço Público
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	New Public Management
OE	Objetivos Específicos
PSM	Public Service Motivation
Q	Questão
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RH	Recursos Humanos
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIgADAP	Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
TI	Tempo Indeterminado
TIC	Tecnologias da Informação e das Comunicações
TRC	Termo Resolutivo Certo
TRI	Termo Resolutivo Incerto

Glossário de símbolos

%	Percentagem
x^2	Qui-quadrado
D	Kolmogorov-Smirnova
gl	Graus de liberdade
N	Amostra
p-valor	Significância
W	Shapiro-Wilk
α	Alfa de Cronbach

INTRODUÇÃO

Uma organização não é meramente uma estrutura económica, mas um conjunto de pessoas enquanto estrutura social criada pelas interligações humanas com vista à realização de objetivos específicos (Shein, 1988) dispondo de propósitos e metas (Jeffrey, 1997). Com efeito, torna-se necessário que a estrutura organizacional seja bem desenvolvida, para que a mesma seja eficaz na divisão e na coordenação de tarefas (Mintzberg, 2010) com vista à tomada de decisões por parte da gestão de topo (Bilhim, 2006a).

Neste contexto, a evolução do mercado de trabalho caracterizou-se, principalmente, pela globalização, introdução de Tecnologias da Informação e das Comunicações (TIC) e emergência de uma economia de conhecimento, o que promove a cultura de gestão de Recursos Humanos (RH) orientada para as pessoas que exercem funções na organização (Carapeto & Fonseca, 2014). Assim, a natureza das várias relações da avaliação do desempenho e o impacto sobre a produtividade têm tido diferentes entendimentos conforme a conceção do homem nas teorias organizacionais (Caetano, 1990), nas quais se pode incluir o estudo do comportamento do homem em grupo ou enquanto indivíduo (Bilhim, 2006b).

As pessoas são consideradas um fator determinante na competitividade das organizações, sendo que a avaliação do desempenho emerge como um importante processo de gestão nos anos 80 do século XX e decorre dos objetivos administrativos e estratégicos das mesmas. Ou seja, em termos administrativos proporciona incentivos e formação, bem como em termos estratégicos, a mesma motiva e orienta as pessoas da organização para os seus objetivos através de feedback sobre o seu desempenho e de coaching dos dirigentes com o objetivo de melhorar comportamentos e resultados (Caetano, 2008). Este instrumento iniciou-se na esfera privada, mas rapidamente integrou o sector público (Madureira & Rodrigues, 2015).

Na Administração Pública (AP), a avaliação do desempenho é um fator de modernização (Carapeto & Fonseca, 2014). Em Portugal, a mesma integrou processos de reforma administrativa, alguns mais complexos que outros, os quais interferiram na sua implementação e, por isso, não foram muito bem-sucedidos (Madureira & Rodrigues, 2007). Passou-se de uma administração de pessoal burocrática, a qual era rígida, difícil e complexa, para uma gestão de RH apoiada na gestão por objetivos através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) em 2004, o qual viria a ser revisto em 2007 e, posteriormente, em 2024. Nesta última revisão, as principais alterações residem na alteração de quotas e do sistema de pontos, sendo que se pretende que este sistema efetue a valorização profissional dos seus funcionários, bem como que estimule o reconhecimento dos melhores desempenhos.

Todo o processo de gestão de pessoas influencia a motivação das mesmas para a execução do seu trabalho, sendo que de acordo com as alíneas d) e e) da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro, dois dos principais objetivos do SIADAP são promover a motivação dos trabalhadores e dirigentes, assim como reconhecer e distinguir os serviços, dirigentes e funcionários. Contudo, verifica-se que a generalidade dos objetivos não são realizados, uma vez que a reforma administrativa não é sentida a todos os níveis, quer em termos de eficácia e eficiência individual, grupal ou organizacional, quer nos níveis de motivação e satisfação no trabalho (Lira, 2014; Lira et al., 2015; Madureira & Rodrigues, 2015; Rosa, 2020; Ferraz et al., 2021; Nishmura et al., 2021; Chen et al., 2023; Alriyami, 2024).

Ilgen et al. (1993) defendem que não são necessárias mais demonstrações simples dos efeitos cognitivos das avaliações do desempenho, sendo que os contributos das investigações devem voltar-se para o conteúdo das variáveis cognitivas e para a identificação dos fatores organizacionais que influenciam essas mesmas variáveis. Neste sentido, desde os anos 30 do século XX, as ciências do comportamento têm contribuído para as teorias organizacionais com a questão da motivação a sobressair sobre as restantes variáveis, a qual tem uma possível relação com o desempenho. No entanto, as características distintivas da AP determinam uma motivação para o trabalho diferente do privado, pois a mesma tem como base o sentido de missão e bem comum na execução do serviço público (Bilhim, 2003; Crewson, 1997; Houston, 2000; Wenzel et al., 2017; Gul et al., 2017; Rakowska & de Juana-Espinosa, 2018; Wang & Niu, 2024).

Na AP, nomeadamente, no que se refere à Administração Indireta (AI), os Institutos Públicos têm uma dimensão relevante (DGAEP, 2021a), sendo que a área governativa de Agricultura e Pescas totalizava 2.754 funcionários a 31 de Dezembro de 2024 (DGAEP, 2024). Esta área é fundamental para a gestão de subsídios e incentivos financeiros, pois estes desempenham um papel essencial para o desenvolvimento sustentável e para a estabilidade de Portugal através da gestão eficiente de Fundos Públicos (FP). Assim, o Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas (IFAP) é a população em estudo nesta investigação.

Face ao disposto, esta dissertação pretende contribuir para um maior conhecimento sobre a avaliação do desempenho, a qual tem como questão de investigação: Qual o impacto do SIADAP na motivação de 2004 a 2024 dos trabalhadores do IFAP? A mesma tem como objetivo principal analisar o grau e os elementos do SIADAP que influenciam a motivação dos funcionários públicos nos seus 4 períodos.

Ao nível da academia, o estudo desenvolvido pretende ser um contributo para o desenvolvimento da literatura atual sobre a motivação e a avaliação do desempenho na AP portuguesa, através da apresentação de dados empíricos sobre as temáticas.

De acordo com este propósito, esta dissertação está dividida em duas partes com seis capítulos associados. A primeira parte corresponde ao primeiro, segundo e terceiro capítulos, os quais são

dedicados à revisão da literatura, abordando resumidamente aspetos conceptuais da avaliação do desempenho, da motivação laboral e da relação entre estes dois temas a um nível geral e, a um nível mais específico, da AP, nomeadamente, da portuguesa. A segunda parte inicia-se com o quarto capítulo desta investigação, no qual se apresenta o desenho da investigação, a justificação do estudo e o instrumento de recolha de dados a utilizar. Posteriormente, os resultados obtidos e a discussão dos mesmos são apurados no quinto capítulo. Por fim, no sexto capítulo, são apresentadas as principais conclusões.

PARTE 1: Revisão da literatura

CAPÍTULO 1

Avaliação do desempenho

De acordo com a temática em análise da presente investigação, torna-se pertinente este primeiro capítulo sobre a avaliação do desempenho ao nível do seu enquadramento teórico através da revisão de literatura acerca da mesma.

Com base neste pressuposto, apresenta-se de seguida o processo, a gestão e o sistema de avaliação do desempenho, no qual se aborda a sua definição, a evolução conceptual, os objetivos, os instrumentos, os procedimentos, os ciclos, os métodos e o sistema implementado na AP a um nível geral e mais específico, na AP portuguesa.

1.1. Processo de avaliação do desempenho

1.1.1. Definição e evolução conceptual

A avaliação do desempenho surgiu pela primeira vez na China no Século III (Coens & Jenkins, 2002; Murphy & Cleveland, 1995; Wiese & Buckley, 1998), sendo que associado a este conceito existem inúmeras definições ao longo do tempo. No entanto, é generalizado de que esta se trata da apreciação do comportamento do indivíduo, ou seja, do seu desempenho, aquando da execução das suas funções e da comunicação ao mesmo da sua avaliação (Chiavenato, 1992; Latham & Wexley, 1982; Rocha, 2021; Chevalier et al., 2009; Grote, 2002; Prowse & Prowse, 2009; Caetano, 1990; Caetano & Vala, 2007; Agyare et al., 2016).

Relativamente ao processo de avaliação do desempenho, este surgiu nos finais do Século XIX com o taylorismo, a revolução industrial e a respetiva segmentação do trabalho (Chiavenato, 2021; Rocha, 2014) a fim de cada funcionário deter a tarefa adequada (Chevalier et al., 2009). Deste modo, verificou-se um desenvolvimento do sector primário para o terciário e, por isso, o trabalho intelectual associado aumentou, pelo o que veio a tornar-se cada vez mais difícil a medição da avaliação do desempenho dos funcionários. Esta trata-se do retrato verdadeiro do comportamento de cada indivíduo no contexto organizacional (Drenth, 1984), o qual tem como intervenientes: a própria organização em si, o avaliador e o avaliado (Almeida, 1996; Câmara et al., 2007; Caetano, 1990; Murphy & Cleveland, 1995).

Já no início do Século XX, em paralelo com a gestão das organizações, a avaliação do desempenho surge como parte integrante da gestão de RH e um dos seus principais atores (Latham & Wexley, 1982; Fletcher, 2001; Madureira & Rodrigues, 2007).

Neste contexto, a avaliação do desempenho tem associada a si duas metáforas de acordo com Caetano (1990), nomeadamente, a do teste (década de 20 a 70) e a do processador (década de 80). Na metáfora de teste, a avaliação do desempenho é equiparada a testes psicológicos e de aptidão com vista a obter julgamentos exatos acerca do desempenho através da análise das características psicométricas, as quais não têm em conta o contexto organizacional e fazem com que o avaliador dependa da qualidade dos instrumentos de avaliação (Murphy & Cleveland, 1995; Caetano, 2008). Durante este período emergiu ainda o Estado Social (Welfare State) na década de 40, o qual é apoiado no modelo burocrático de Max Weber, sendo a burocracia um instrumento de eficácia administrativa (Rocha, 2010).

Posteriormente, surge um modelo diferente, sendo que o mesmo analisa o funcionamento cognitivo dos avaliadores com o prepósito de definir as regras para a elaboração dos julgamentos, o qual se encontra associado à Nova Gestão Pública (NGP) / New Public Management (NPM). Este é designado de metáfora do processador, ou seja, a mente humana é analisada para se tenha em conta as regras que orientam o processamento da informação e através das quais os avaliadores produzem julgamentos sobre os avaliados. Deste modo, pretende-se investigar a validade e a credibilidade dos mesmos a fim de promover a sua melhoria contínua (Wiese & Buckley, 1998).

Assim, as organizações recorriam à avaliação do desempenho para suporte das decisões administrativas diretamente relacionadas com as promoções, o que se veio a alterar-se, pois esta passou a ser vista como uma parte integrante do desenvolvimento profissional (Caetano, 2008).

Paralelamente a estas metáforas, outros investigadores defendem que a avaliação do desempenho se encontra sistematizada em quatro grandes escolas intituladas de Escola da Medida (EM), Escola da Entrevista de Avaliação (EEA), Escola dos Processos Cognitivos (EPC) e Escola da Gestão do Desempenho (EGD).

Na década de 50 do século XX nos Estados Unidos da América (EUA), a EM encontra-se presente na metáfora do teste e privilegia as ciências do comportamento para avaliar o desempenho em detrimento de outros fatores como a motivação, qualificações ou as características individuais e o contexto organizacional do avaliado (Thorndike, 1949). As investigações centram-se no problema da medida, tendo-se desenvolvido estudos acerca do melhoramento das escalas de avaliação do desempenho (Murphy & Cleveland, 1995).

Na década de 60/70, na EEA, tal como o nome indica, existe uma estrutura de entrevista aos avaliados com base na confiança mútua entre estes e os avaliadores, a qual é determinante para a aceitação das exigências e para alcançar os resultados previamente definidos. Neste contexto,

Silverman e Wexley (1984) afirmam que esta aceitação será sempre tanto maior, quanto mais envolvidos no processo de avaliação se sintam os funcionários.

Já na década de 80 e na EPC, o avaliador passa a ser o responsável pela interpretação cognitiva e comportamental rececionada ao longo do processo de avaliação do desempenho (Murphy & Cleveland, 1995; Landy & Farr, 1980). Ilgen et al. (1993) refere mesmo que de acordo com esta escola, a avaliação terá mais exatidão.

Em último, surge a EGD na década de 90, atualmente em vigor, em que a avaliação do desempenho é efetuada com base na gestão por objetivos, uma vez que a mesma deve contribuir para motivar os funcionários e constituir um instrumento de notação do desempenho passado para a valorização do desempenho futuro (Murphy & Cleveland, 1995). Assim, pretende-se apurar quais são as aptidões e as características em falta do avaliado para desempenhar com sucesso as suas tarefas.

Todas as escolas têm críticas associadas às mesmas, uma vez que a EM era demasiado centrada na exatidão da medida do desempenho (Lawler & Rhode, 1976), a EEA pretendia que a avaliação fosse participada por todos (mas tal não acontecia), a EPC também era muito centrada na exatidão do desempenho através de critérios cognitivos e a EGD tem por base a gestão de objetivos individuais, sem ter em conta a equipa ou a organização em que o funcionário está inserido (Murphy & Clevand, 1991).

Atualmente, a avaliação do desempenho é uma das temáticas mais relevantes e controversas das organizações (Jawahar, 2007; Kuvaas, 2007; Sanyal & Biswas, 2014). Esta mede a eficiência e a eficácia dos funcionários de uma organização (Bilhim, 2013; Caetano, 1990; Ilgen et al., 1993; Rocha, 2021; Latham & Wexley, 1982; Yasin & Gomes, 2010), sendo considerada pela maioria como um instrumento de gestão por decorrer do processo de gestão do desempenho, não existindo um sem o outro (Knaap, 2006; Nielsen & Ejler, 2008). Por outro lado, Almeida (1996) também defende que é uma ferramenta de auditoria e de controlo da contribuição dos funcionários para a concretização dos objetivos e resultados.

Por fim e em relação às funções da avaliação do desempenho, estas são administrativas e de desenvolvimento, sendo que a primeira recorre aos resultados para promover técnicas de gestão de RH e a segunda pretende melhorar as competências de cada colaborador através da formação (Bilhim, 2006a).

1.1.2. Componentes

1.1.2.1. Objetivos dos intervenientes

No que respeita aos objetivos da avaliação do desempenho, estes são diferentes para os diversos intervenientes do processo. Para a organização, o seu objetivo é o desenvolvimento profissional dos

colaboradores da mesma, pois auxilia na tomada de decisões relativamente à gestão de RH sobre progressões, promoções, demissões e rescisões com vista à sua sustentabilidade (Caetano, 2008; Drenth, 1984; McGregor, 1957).

Na vertente dos avaliadores, este processo estimula o nível de realização dos avaliados através da identificação das necessidades de seleção e de formação (McGregor, 1957). Ou seja, os mesmos pretendem o reforço das relações interpessoais através de uma relação positiva com os seus subordinados e enquanto equipa para atingir os objetivos estratégicos através dos valores internos da organização (Spence & Keeping, 2011).

Por outro lado, os avaliados pretendem obter feedback sobre o seu desempenho e carreira, informações do seu futuro profissional e mais conhecimento acerca do padrão ideal de desempenho (Prowse & Prowse, 2009; Roch & McNall, 2007; Murphy & Cleveland, 1995).

No seu conjunto, os grandes objetivos da avaliação do desempenho são melhorar a produtividade, a motivação e o desenvolvimento de capacidades pessoais (Drenth, 1984). Assim, esta não pode ser reduzida apenas a instrumento de avaliação com fins de promoção ou compensação (Rocha, 2021).

1.1.2.2. Instrumentos

No que diz respeito aos instrumentos de medida a que recorrem os avaliadores para avaliar os avaliados, estes são utilizados para medir o desempenho (Caetano, 1990) e podem ser quantitativos ou qualitativos (Prowse & Prowse, 2009), sendo os mais utilizados mencionados de seguida.

Primariamente, o instrumento de personalidade dos traços do trabalhador refere-se ao nível da sua determinação, segurança e lealdade (Caetano, 1990; Bowman, 1999; Cunha et al., 2010). Este é ambíguo, no sentido em que está focado na personalidade e não na melhoria da execução das tarefas, o que favorece reações defensivas, caso a avaliação do desempenho não seja favorável (Bowman, 1999).

Outro dos instrumentos que teve início na década de 60, relaciona-se com os comportamentos, no qual se confronta o comportamento observado com o padrão. Este tipo de instrumento emergiu com os direitos civis, mas o mesmo consome muito tempo, bem como ainda não existe um consenso sobre a relação entre o comportamento e o grau de realização futura e, por isso, é difícil de padronizar e de comparar comportamentos (Bowman, 1999).

Também o instrumento de comparação com outros avaliados em contexto organizacional é vantajoso por possibilitar a distinção de desempenhos, sendo que o mesmo não permite quantificar as diferenças entre colaboradores e grupo, bem como imprime todo o poder no avaliador (Caetano, 1990). Poderá ser um instrumento a recorrer quando todos têm uma avaliação idêntica, porém, tal não permite o verdadeiro trabalho em equipa, sobretudo em equipas pequenas, pois se no seu

conjunto se obtém sucesso, a discriminação em termos individuais abala a adoção do mesmo (Bilhim, 2006b).

Acresce ainda que a ordenação comparada pode ser efetuada de 3 formas, ou seja, de forma simples, forçada ou emparelhada. A primeira dispõe os trabalhadores do desempenho mais elevado ao menos, sendo relevante para proceder a aumentos salariais e mais adequada para um número de avaliados reduzido (Cunha et al., 2010), a qual recorre à classificação do desempenho com base na curva de Gauss por permitir a distribuição por quotas (Stewart et al., 2010). Já a segunda ordena por categorias os funcionários entre si, escolhendo o melhor para cada par, com vista a promoções (Cunha et al., 2010) e a terceira compara desempenhos entre vários funcionários com o objetivo de obter informação detalhada sobre a ordenação dos mesmos (Murphy & Cleveland, 1995; Cunha et al., 2010).

Já no instrumento de resultados através da gestão por objetivos, o modelo base foi criado por Peter Drucker em 1954 e colocado em prática na General Motors, sendo que o mesmo foi revisto e aplicado à avaliação do desempenho por Douglas McGregor em 1957. No mesmo são fixados os objetivos pelo avaliador e avaliado para um período, bem como são definidos os períodos de avaliação e de reajustamento dos objetivos sempre que necessário, uma vez que o desempenho organizacional depende de todos os seus funcionários (Murphy & Cleveland, 1995; Câmara et al., 2007; Wiese & Buckley, 1998; Drucker, 1954). Este tipo de avaliação consiste na comparação entre o padrão fixado e os resultados obtidos para que compreendam os mesmos e promovam o sucesso organizacional (Cunha et al., 2010), o qual é considerado como um dos instrumentos mais utlizados e com maior validade (Murphy & Cleveland, 1995; Caetano, 1990).

Mais tarde, a filosofia da gestão por objetivos é desenvolvida pelo seu criador (Drucker, 1964) e por outros investigadores, dos quais se destaca Odiorne (1965) e Humble (1967), sendo que esta pressupõe a gestão participativa, a integração dos aspetos humanos e os objetivos da organização, bem como tem ênfase no conceito de motivação e no desenvolvimento da capacidade dos subordinados.

Em síntese, não há melhor, nem pior instrumento, a abordagem dos comportamentos, seguida dos resultados parecem ser as mais eficazes e com maior aceitação por parte dos avaliados. Para que todo este processo tenha sucesso, torna-se necessário que os avaliadores possuam formação acerca da objetividade e exatidão da avaliação, bem como sobre o modo de como fornecer feedback e de fixar metas/objetivos de desempenho (Latham, 1984; Smith, 1986). No que respeita ao feedback, o mesmo não é fornecido muitas vezes, uma vez que as chefias pretendem evitar os conflitos (McGregor, 1957).

1.1.2.3. Procedimentos

Relativamente aos procedimentos da avaliação do desempenho, estes dizem primariamente respeito à identificação do avaliador, o qual, tradicionalmente, se trata da chefia direta (Almeida, 1996; Câmara et al., 2007; Caetano, 1990; Murphy & Cleveland, 1995), pois é quem tem mais legitimidade para conhecer o seu desempenho (Chevalier et al., 2009; Almeida, 1996) e realiza a heteroavaliação do avaliado. Porém, a mesma tem baixos níveis de fiabilidade devido a favoritismos ou desfavorecimentos que promovem enviesamentos (Caetano, 1990), assim como se tratam de avaliações subjetivas, não sendo, por isso, as melhores pessoas para avaliar (Latham & Wexley, 1982).

Verifica-se ainda a existência de outras formas de avaliação, pois a mesma também pode ser efetuada pela comissão de avaliadores, por pares, por autoavaliação, por subordinados, por clientes e através da avaliação de 360 graus (Almeida, 1996; Chevalier et al., 2009). Nas duas primeiras, ou seja, na comissão de avaliadores dá-se preferência a avaliadores próximos do funcionário, pelo o que a chefia direta pertence à mesma também (Chevalier et al., 2009) e na avaliação por pares, esta é efetuada pelos colegas mais próximos e prossupõe-se que seja mais fiável (Latham & Wexley, 1982).

Seguidamente, na autoavaliação, a mesma foi implementada pela primeira vez por Meyer na General Eletric e decorre da gestão dos objetivos em que a participação dos funcionários em todo o processo se torna fundamental. Pretende-se com este procedimento minimizar algum desconforto sentido pelos avaliados quanto às avaliações do desempenho (Caetano, 1990; Chevalier et al., 2009; Latham & Wexley, 1982). Por outro lado, se a avaliação for efetuada com base nos subordinados para avaliar o desempenho das chefias, a mesma vai permitir aferir o estado e a visão dos subordinados acerca dos mesmos (Latham & Wexley, 1982; Chevalier et al., 2009).

Na avaliação de 360 graus são considerados diversos instrumentos, pois a mesma valida os julgamentos por muitas fontes de avaliadores (Rynes et al., 2005; Cunha et al., 2010; Roch & McNall, 2007), bem como promove o desenvolvimento de competências, sendo a que nos últimos tempos tem tido maior interesse pelos investigadores.

Relativamente, ao procedimento de introdução de clientes para avaliar, este decorre do surgimento da Gestão da Qualidade Total (GQT) (Ivancevich, 2007), a qual promove o aumento da qualidade na execução das tarefas enquanto processo contínuo e integra o processo de avaliação do desempenho por o mesmo decorrer em intervalos (Cunha et al., 2010). Deste modo, a relação entre a gestão e a avaliação do desempenho será objeto de revisão de literatura de seguida.

1.2. Gestão de avaliação do desempenho

A melhoria contínua e o sucesso organizacional dependem da gestão do desempenho e, consequentemente, da fixação de objetivos da avaliação do desempenho em consonância com a estratégia organizacional (Boxall et al., 2007; Caetano, 1990).

1.2.1. Ciclos

No ciclo do processo da avaliação do desempenho conforme generalizado na figura 1, Câmara et al. (2007), Chingos (2002), Caetano, (1990) e Ivancevich (2007) defendem que, primariamente, são definidos os objetivos individuais dos avaliados com base nos organizacionais através da gestão por objetivos e dos seus métodos, sendo que todos os intervenientes no processo devem adquirir formação para que os erros da avaliação sejam eliminados. Posteriormente, elabora-se um plano de ação do avaliado, o qual deve ser monitorizado pelo avaliado e pelo avaliador através de feedback e comunicação entre os mesmos. Na última fase do ciclo, efetua-se a avaliação do desempenho do funcionário por comparação com o plano de ação definido inicialmente na entrevista de avaliação.

Todos os esforços para a realização dos objetivos são recompensados, assim como a avaliação terá influência em futura formação profissional, carreira, remuneração ou em termos de liderança.

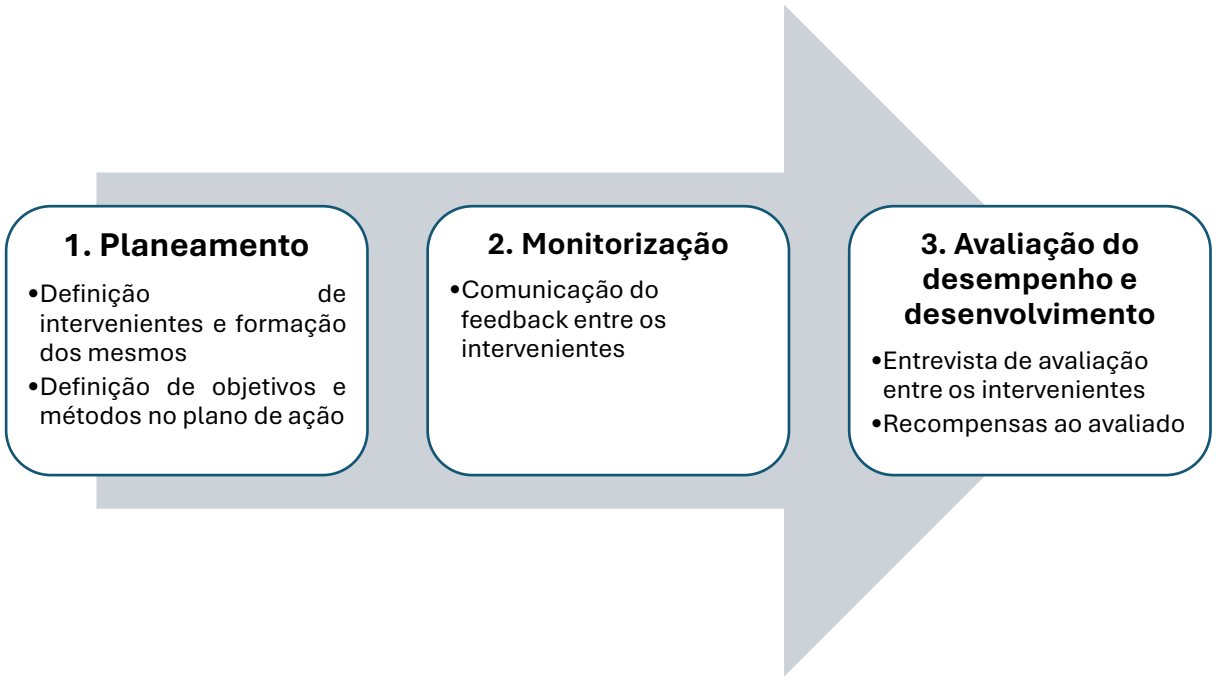


Figura 1 – Ciclo do processo de avaliação

Fonte: Adaptado de Câmara et al. (2007), Chingos (2002), Caetano, (1990) e Ivancevich (2007)

1.2.2. Métodos

Quanto aos principais métodos da avaliação do desempenho, estes são intitulados de escala gráfica, escolha forçada, pesquisa de campo, incidente crítico, comparação por pares, ordenamento, autoavaliação e métodos mistos.

Na década de 20 e após a 1ª Guerra Mundial, surgiu o método de escala gráfica (graphic rating scale), o qual se divide em contínuo, semi-contínuo e descontínuo, sendo que o primeiro apenas inclui 2 extremos, o segundo inclui pontos intermédios dos extremos e o terceiro é representado por gráficos de dupla entrada. Este é o método mais utilizado, por assentar em formulários de dupla entrada com fatores de avaliação do desempenho no sentido horizontal e graus de variação dos mesmos no sentido vertical (Balkin et al., 1995).

Com a 2ª Guerra Mundial, a mesma pôs em prática dois novos modelos, o da escolha forçada (forced-choice tecnique) e o dos incidentes críticos (critical-incident approach) (Murphy & Cleveland, 1995; Wiese & Buckley, 1998). Em relação ao primeiro modelo, o mesmo foi desenvolvido por Paul Horst e este avalia o desempenho individual através de frases descritivas acerca do mesmo, sendo duas delas negativas e outras duas positivas (Landy & Farr, 1980; Wiese & Buckley, 1998). Já no segundo, o mesmo foi desenvolvido por Flanagan em 1954 e subdivide-se em três fases com impacto no desempenho do funcionário (Cunha et al., 2010), nomeadamente, a observação e o registo dos comportamentos, bem como a pesquisa das razões que promovem o sucesso ou o insucesso do desempenho dos avaliados (Wiese & Buckley, 1998).

Em relação aos restantes métodos, os mesmos são apresentados por Bilhim (2006b) e sintetizados neste parágrafo, ou seja, na pesquisa de campo, efetuam-se entrevistas ao superior hierárquico em que, para além da avaliação do desempenho, se procura potenciar e planear o trabalho em equipa. Quanto ao método de comparação por pares, o mesmo reflete a sua própria designação através de comparações entre duas pessoas por via de fatores de avaliação. Por outro lado, no método de ordenamento, os colaboradores são avaliados pela sua qualidade por via da elaboração de uma lista geral de todos os colaboradores associando, numa segunda folha, o nome do avaliado que corresponde ao nome padrão (início) e ao que corresponde menos (fim). O penúltimo método que se segue é o da autoavaliação, na qual o próprio faz a sua avaliação, sendo que este método é aconselhado para quadros e dirigentes, mas sempre complementado por uma avaliação superior. Por fim, no modelo misto, recorre-se muitas vezes à utilização das escalas-gráficas em simultâneo com a autoavaliação.

1.3. Sistema de avaliação do desempenho

A conceção de um sistema de avaliação não é fácil de implementar (Caruth & Humphreys, 2008). No entanto, um estudo realizado nos EUA em 1962, mostrou que 61% das empresas inquiridas, possuíam um sistema de avaliação do desempenho (Murphy & Cleveland, 1995).

Através do sistema de avaliação do desempenho, é possível identificar os erros mais frequentes dos avaliadores, os quais carecem de melhoria, nomeadamente, ao nível do efeito de Halo (generalização a partir de apenas uma componente de avaliação), de preconceitos (raça ou género), de tendência central, de padrões variáveis (avaliações diferentes conforme o avaliador), de leniência com cotações acima dos valores médios ou, por outro lado, de severidade (Prowse & Prowse, 2009).

1.3.1. Contexto da Administração Pública

O sistema de avaliação do desempenho na AP é um modelo que se encontra associado à NGP (*NPM*), a qual surgiu no Reino Unido decorrente da crise económica e energética da década de 70, uma vez que o privado era superior ao público (Hood, 1995), por este último ser ineficiente (Rocha, 2010).

O sector público passou a gerir não só os processos, como os comportamentos dos diversos stakeholders (Madureira & Rodrigues, 2007) e em 1978 é introduzida pela primeira vez a avaliação com base em objetivos nos EUA por via da Civil Service Reform Act.

Neste contexto, Pollitt (1990) defende que se torna necessário mensurar o desempenho, uma vez que promove o reforço da legitimidade pública, bem como auxilia a organização a adotar o seu modelo de gestão de desempenho, o qual é fundamental para a confiança e envolvimento de todos os funcionários na mesma (Bilhim, 2008), pelo o que importa avaliar o seu contexto na AP portuguesa no próximo ponto.

1.3.2. Contexto da Administração Pública Portuguesa

A primeira tentativa de reforma da AP portuguesa ocorreu em 1935 através do Decreto nº 26115, de 23/11, a qual promovia a diferenciação salarial em funções semelhantes. No entanto, durante essa mesma década, ocorreu a reforma do Código Administrativo (CA), uma vez que os princípios da AP portuguesa se baseavam no modelo weberiano, sendo que o tema da avaliação do desempenho foi abordado pela primeira vez enquanto Método de Avaliação Global Quantitativo (MAGQ) (Rocha, 2021). O mesmo vigorou 40 anos, não tendo sido aplicado aos serviços centrais do Ministério e terminou com a reestruturação de carreiras e correção de anomalias na AP (Decreto-Lei (DL) nº 191-C/79, de 25/06), a qual se verificou após o 25 de Abril de 1974, com a passagem da ditadura para a democracia, uma vez que até aí o impacto das tentativas de reforma não tinha expressão (Madureira, 2020).

Em 1980 por via do Decreto Regulamentar (DR) nº 57/80, de 10/10, iniciou-se o sistema de avaliação intitulado de Classificação de Serviço (CS), tendo como principal objetivo premiar o mérito. Deste modo, era apenas avaliado o comportamento do funcionário aquando da execução das suas funções (Rocha, 2010), sem ter em conta a quantidade e a qualidade do trabalho (Madureira & Rodrigues, 2007) e as classificações eram superiores às que o trabalhador efetivamente merecia (Madureira & Rodrigues, 2007; Rocha, 2010). Tratava-se, por isso, de uma avaliação analítica com base no comportamento, a qual é apurada por via de uma média aritmética com 4 níveis de menções finais (Muito bom, Bom, Regular e Não satisfatório) conforme os artigos 8º e 15º do DR em causa.

De 1981 a 1983, o sistema de CS foi colocado em prática, sendo que o Governo reconheceu as suas fragilidades através do Despacho Normativo (DN) nº 128/81, de 24/04, e procedeu à sua revisão (DR nº 44-A/83, de 01/06). As principais alterações passam pela extinção da perequação e da pontuação da escala de classificação de até 20 para de 2 a 10 pontos. Posteriormente, em 1989 (DL nº 184/89, de 2/06), foi introduzido o conceito de mérito excecional na avaliação do desempenho.

Mais tarde, decorrente da NGP (*NPM*) e das reformas (Resolução do Conselho de Ministros (RCM) nº 95/2003, de 30/07), as quais promoveram a mudança de paradigma na AP e por imposição das Grandes Opções do Plano (GOP) para 2004, iniciou-se a avaliação dos serviços e dos funcionários através da gestão dos serviços por objetivos com a criação do SIADAP pela Lei nº 10/2004, de 22/03, cujo o seu regulamento se encontra no DR nº 19-A/2004, de 14/05. Este foi adaptado à Administração Local (AL) pelo DR nº 6/2006, de 20/06. Assim, o SIADAP assenta na gestão por objetivos fixados mediante a avaliação de resultados, sendo que os seus princípios têm origem na NGP (*NPM*), o qual é focado na aproximação da AP à filosofia, cultura e postura da administração privada (Bilhim, 2008).

No entanto, após 4 anos de vigência do SIADAP, este sofreu algumas melhorias dando origem a uma nova versão, ou seja, ao Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIgADAP) ou SIADAP 2ª Geração ou Novo SIADAP através da Lei nº 66-B/2007, de 28/12. O SIgADAP integra 3 componentes/subsistemas, o SIADAP 1, 2 e 3, a que corresponde a avaliação dos serviços, dirigentes e trabalhadores respetivamente (artigo 9º da Lei em causa).

O SIADAP 1 assenta no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e nos parâmetros da eficiência, eficácia e qualidade, os quais estão associados às menções de Bom, Satisfatório ou Insuficiente. Quanto à sua metodologia de avaliação, a mesma é realizada através de processos de autoavaliação e de heteroavaliação, sendo que a autoavaliação integra o Relatório de Atividades, bem como evidencia os resultados e os desvios obtidos no QUAR.

Já no SIADAP 2, este avalia quer os dirigentes intermédios, quer os dirigentes superiores. A avaliação dos dirigentes superiores tem por objetivo atingir níveis de sucesso assentes em Cartas de Missão (CM) e em parâmetros de grau de cumprimento dos compromissos e em competências de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas. De salientar que

o dirigente máximo do serviço é avaliado pelo membro do Governo e os dirigentes superiores do 2º grau são avaliados pelo dirigente máximo que outorgou as CM. Enquanto que os dirigentes intermédios são avaliados com base nos resultados obtidos relativos a objetivos fixados e decorrentes das suas competências técnicas, comportamentais e de liderança. As suas menções da avaliação subdividem-se em 3, ou seja, em desempenho Relevante, Adequado ou Inadequado. Por fim, os efeitos das avaliações dos dirigentes podem culminar na renovação ou na cessação da comissão de serviço.

No que respeita ao SIADAP 3, comparativamente com o SIADAP 2, os resultados obtidos e as competências demonstradas dos dirigentes intermédios também fazem parte dos critérios dos demais trabalhadores. Este modelo pretende a diferenciação do mérito, sendo que na sua avaliação: 60% corresponde aos resultados e 40% às competências. Em relação ao número de objetivos fixados, estes são de 3 a 7, bem como as competências terão de ser pelo menos 5 de acordo com a lista aprovada para o respetivo grupo profissional. Adicionalmente, o mesmo detém um sistema de pontos, associado a uma periocidade de avaliação bienal, a qual tem consequências ao nível da alteração do posicionamento remuneratório. Junto do dirigente máximo de cada serviço, funciona a Comissão Paritária (CP), órgão com competência consultiva, cabendo-lhe apreciar as propostas de avaliação dadas a conhecer aos trabalhadores avaliados antes da homologação.

Do exposto acima se afere que no SIADAP 3, o instrumento a que se recorre é o da comparação através da distribuição forçada, pois existe uma percentagem máxima a atribuir a cada categoria de funcionários (Cunha et al., 2010). Este é fundamental para a resolução de questões organizacionais, como a formação, o reaproveitamento do potencial do trabalhador noutras funções, bem como na identificação de hipóteses de progressão imediata, de uma recompensa e de uma admoestação (Madureira & Rodrigues, 2007).

Os princípios e objetivos do SIADAP encontram-se fixados nos artigos 5º e 6º e as fichas do processo avaliativo, bem como a lista de competências estão previstos na Portaria nº 359/2013, de 13/12, a qual revogou a Portaria nº 1633/2007, de 31/12. Deste modo, funcionam de forma integrada os objetivos associados ao planeamento, ao ciclo de gestão do serviço, à CM dos dirigentes superiores e aos objetivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores. Assim, o SIADAP tem em vista a prossecução do interesse público através da melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços da AP, na medida em que estabelece a fixação de objetivos/metas, proporcionando maior coerência e harmonia da ação (Madureira & Rodrigues, 2007). Ou seja, de um modo geral, as mudanças organizacionais melhoram o desempenho da organização e a qualidade dos serviços, bem como aumentam a produtividade e permitem inovações (Carapeto & Fonseca, 2014).

Dois meses depois de ter entrado em vigor o SIgADAP, em 2008 foi criada a Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações (LVCR) dos funcionários que exercem funções públicas através da Lei nº 12-A/2008, de 27/02. Assim, passou a vigorar um sistema vertical de posições remuneratórias associado

à sua avaliação do desempenho em que o acesso a uma categoria superior é garantido para os funcionários que tenham acumulado 10 pontos (SIADAP 3), sendo a pontuação atribuída pelo avaliador em sede de avaliação. Depois, em 2009, este sistema sofreu mais adaptações ao nível do pessoal não docente dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar, do ensino básico e secundário (Portaria nº 759/2009, de 16/07) e dos serviços da Administração Autárquica (AA) (DR nº 18/2009, de 04/09).

Seguiu-se depois a crise do subprime e a intervenção financeira da Troika, as quais levaram aos cortes e à racionalização dos recursos na AP (Madureira, 2016). Em 2012, através da aprovação do Orçamento de Estado de 2013 (Lei nº 66-B/2012, de 31/12), verificaram-se alterações nas periocidades de avaliação dos vários subsistemas do SIADAP, deixando de haver integração da avaliação do serviço, dos dirigentes e dos trabalhadores com o ciclo anual de gestão. Assim, o ciclo de avaliação do SIADAP 1 permaneceu anual, enquanto que o do SIADAP 2 é de 3 (dirigentes intermédios) a 5 anos (dirigentes superiores) com a introdução de uma avaliação intercalar e, por fim, o do SIADAP 3 passou a ser um ciclo bienal. No SIADAP 2, também foi alterada a metodologia de avaliação do desempenho dos dirigentes superiores, passando a ser efetuada consoante os níveis de sucesso obtido. No SIADAP 3, procedeu-se ao congelamento do posicionamento remuneratório decorrente do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF).

De referir ainda que em 2014, entrou em vigor a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) através da Lei nº 35/2014, de 20/06, a qual revogou a LVRC. Posteriormente, em 2017, com a aprovação do Orçamento de Estado de 2018 (Lei nº 114/2017, de 29/12), iniciou-se o descongelamento de todas as carreiras da AP, tendo sido retomadas as medidas associadas à sua progressão e, consequentemente, o acesso às valorizações e aos acréscimos remuneratórios de forma faseada.

Por fim, em 2024, decorrente do Acordo Plurianual de Valorização dos Trabalhadores da Administração Pública (APVTAP) assumido em Outubro de 2022 e assinado a 27/11/2023 (Portugal.gov.pt, 2023, novembro 27), o SIADAP foi revisto pelo DL nº 12/2024, de 10/01. As principais alterações residem na introdução de uma nova menção de Bom com tradução na alteração do sistema de pontos, bem como numa maior margem para diferenciação dos desempenhos com as quotas a passarem de 25% para 60% com efeitos já no biénio de 2023-2024. A nível tecnológico, foi consagrada a criação de uma plataforma tecnológica e a construção de um portfólio formativo a associar às competências comportamentais do SIADAP durante o ano de 2024. Paralelamente, também foi alterada a LGTFP com a redução do posicionamento remuneratório obrigatório, de 10 para 8 pontos com efeitos também no biénio de 2023-2024. Acresce ainda que a partir de 2025, os ciclos avaliativos passarão para anuais em vez de bianuais no SIADAP 3.

Em 2024, procedeu-se ainda à revisão da carreira geral de técnico superior, através da redução do número de posições remuneratórias, passando de 14 para 11 (DL nº 13/2024, de 10/01), sendo que em 2022 (DL nº 84-F/2022, de 16/12) já haviam sido valorizadas as posições remuneratórias das categorias de assistente técnico e coordenador técnico da carreira de assistente técnico, garantindo a estabilização da diferenciação remuneratória face à carreira de grau de complexidade inferior.

Desta forma, pretende-se um desenvolvimento na carreira de forma mais célere com a respetiva valorização profissional dos seus funcionários, bem como que se estimule o reconhecimento dos melhores desempenhos.

Por fim, toda a evolução da legislação, do sistema de pontos e das quotas do SIADAP encontra-se sintetizada nas Fontes.

CAPÍTULO 2

Motivação laboral

Neste segundo capítulo, será abordada a motivação em contexto laboral ao nível da sua definição, evolução conceptual (teorias clássicas e contemporâneas) e instrumentos a um nível geral.

A um nível mais específico e tendo em conta a temática da presente investigação, será abordada ainda os fatores motivacionais em contexto público, com mais incisão no caso português.

2.1. Definição e evolução conceptual

As ciências sociais ao nível do comportamento emergiram, o que fez com que as contribuições científicas de Taylor, Fayol e Weber centradas apenas em normas e procedimentos para atingir a eficácia e a eficiência se revelassem insuficientes no contexto atual com o surgimento da motivação a partir dos anos 30 do século passado. Assim, a motivação ocupa um lugar central da gestão das pessoas (Madureira & Rodrigues, 2015).

A motivação é definida como o conjunto de atos que encorajam uma pessoa a ter atitudes positivas e a exercer elevado nível de esforço em relação à prossecução dos objetivos organizacionais (Rocha, 2021; Bilhim, 2006b), sendo que o sucesso dos processos de mudança e das organizações dependem em grande parte da motivação, tanto no sector público como no privado (Madureira & Rodrigues, 2015; Mann, 2006; Crewson, 1997; Latham, 2007; Wright, 2001; Rohrich, 2014).

Na década de 1920, nos EUA, surgem as primeiras preocupações científicas sobre a influência das condições físicas do ambiente de trabalho na produtividade industrial por Hawthorne em 1927, sendo que Mayo (1959) estudou os efeitos da iluminação na produtividade do trabalhador, o qual deu origem à Teoria das Relações Humanas e à constatação de que o salário não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador e que os seres humanos são motivados por recompensas sociais, simbólicas e não materiais.

Quanto às diversas teorias associadas à motivação, verifica-se que ao longo do tempo se distinguem dois tipos de teorias, as quais são intituladas de clássicas e de contemporâneas. Nas teorias clássicas, uma das mais conhecidas é a de Maslow (1954), sendo que de acordo com o mesmo, cada indivíduo possui um conjunto hierarquizado (em pirâmide) de cinco necessidades, as quais se subdividem em satisfação externa (necessidades fisiológicas – 1ª e segurança – 2ª) e interna (necessidades sociais – 3ª, autoestima – 4ª e autorrealização – 5ª). O mesmo autor ainda acrescenta que é necessário ter conhecimento do nível em que determinado indivíduo se encontra na escala, sendo que à medida que uma necessidade inferior é satisfeita segue-se uma superior, a qual necessita de maior motivação para ser atingida.

Outra das teorias, intitula-se de Teoria X (negativa) e Y (positiva) criada por McGregor (1960), a primeira indica que os funcionários não gostam de trabalhar, nem de responsabilidade e, por outro lado, a segunda assume a versão contrária.

Por fim, surge ainda a teoria dos dois fatores ou da motivação-higiene de Herzberg (1968), o qual defende que os fatores motivacionais (intrínsecos) encontram-se relacionados com a realização do indivíduo (estando sobre o seu controlo e levam à sua satisfação), enquanto que os higiénicos (extrínsecos) correspondem a objetivos concretos (remuneração, promoção, condições de trabalho e relações, os quais não são controlados pelo indivíduo e afetam a motivação quando ausentes). Adicionalmente, Amabile (1993) define conceptualmente os tipos de motivação, sendo que para o mesmo a motivação intrínseca corresponde a procurar satisfação, entusiasmo e estímulos e, por outro lado, a extrínseca é a vontade de atingir um objetivo que vai para além do trabalho.

Assim, é possível realizar a correspondência entre os fatores de Herzberg e as necessidades de Maslow, ou seja, os fatores higiénicos correspondem às três primeiras necessidades e os fatores motivacionais traduzem-se nas duas últimas necessidades de Maslow (Madureira & Rodrigues, 2015). Herzberg (1968) defende, por isso, uma maior participação das pessoas com vista a fomentar o envolvimento, o compromisso e o espírito de equipa, pois para o mesmo a motivação advém do próprio trabalho.

Aquando das teorias contemporâneas, McClelland (1961) sustenta a motivação em necessidades de realização, poder e de afiliação, sendo que as mesmas se relacionam com o sucesso obtido, a influência no comportamento e com o reconhecimento da interação social respetivamente. Dois anos depois, surge também a Teoria da Equidade de Adams (1963) em que os rácios de inputs e outputs são iguais quando existe equidade.

Segue-se outra teoria, a qual, atualmente, é uma das teorias mais aceites para explicar a motivação, intitulada de teoria de expectação de Vroom (1964), sendo que o nível de motivação depende da força combinatória da expectativa sobre o seu desempenho, da instrumentalidade referente à expectativa da recompensa e da importância dos resultados (valências) para os indivíduos. O mesmo conclui ainda que a produtividade tem uma correlação positiva com a motivação.

Já na teoria das características da tarefa, Turner e Lawrence (1965) foram os pioneiros da mesma, tendo concluído que de acordo com a tarefa exercida e as diferenças individuais de cada indivíduo, assim varia a motivação. Por outro lado, também se torna necessário que exista uma correlação entre as necessidades individuais e os incentivos organizacionais para aumentar a produtividade e, por isso, na teoria dos fatores de motivação são identificados os mesmos (obediência à lei, satisfação instrumental, autoexpansão e internacionalização dos objetivos da organização) e o tipo de comportamentos produzidos (Katz & Kahn, 1966).

Em 1968, Locke defende a teoria da fixação dos objetivos, sendo que este autor a considera como a maior fonte de motivação, uma vez que, desta forma, cada indivíduo sabe o que é necessário executar e quanto esforço terá de despender para o conseguir. Este afirma ainda que os objetivos específicos, a audição dos interessados e o feedback aumentam a realização (Locke, 1968). Simultaneamente, surge a teoria multifatorial de Porter e Lawler (1968), a qual foi melhorada em 1973 e inclui as variáveis de esforço, desempenho, recompensas e satisfação.

Um ano depois, Alderfer (1972) revê a teoria das necessidades de Maslow a fim de a tornar mais válida (Bilhim, 2006b) e agrupa-as em necessidades de existência (fisiológicas e de segurança), de relacionação (sociais e componente externa da autoestima) e de crescimento (autorrealização e a componente intrínseca da autoestima). Ao contrário de Maslow, Alderfer não hierarquiza as necessidades, pois a mesma depende da sua experiência e cultura. Posteriormente, uns anos mais tarde, surgiu ainda outra teoria, a teoria da avaliação cognitiva, na qual a compensação extrínseca tem uma correlação negativa com a intrínseca (Calder & Staw, 1975).

Em suma, em todas as teorias, quer sejam clássicas ou contemporâneas da motivação, as mesmas são de extrema importância no âmbito da teoria organizacional e completam-se entre si (Landy & Becker, 1987).

2.2. Instrumentos

Tradicionalmente, os instrumentos de motivação eram apenas entendidos como económicos, sendo que atualmente de acordo com Rocha (2021), os mesmos se refletem em:

- Condições de trabalho: Participação de todos nos processos de decisão através do alargamento e adequação do trabalho às características individuais das pessoas e aos objetivos e metas da organização;
- Condições monetárias: Maior rendimento pressupõe um maior esforço, sendo que o aumento da motivação pelo dinheiro tem de ser da preferência do funcionário;
- Recompensas formais: Satisfação das necessidades através de um sistema justo e transparente;
- Recompensas informais: Participação na organização, agradecimento e reconhecimento social e/ou público.

2.3. Fatores motivacionais

Na década de 70 do século XX, desenvolveram-se estratégias motivacionais com incentivos extrínsecos associados (Pollitt & Bouckaert, 2011).

2.3.1. Contexto da Administração Pública

A motivação dos trabalhadores em funções públicas surge a partir da década de 80 do século XX, quando se verificou que as motivações públicas eram diferentes do privado, tendo surgido a expressão de Motivação do Serviço Público (MSP) / Public Service Motivation (PSM), a qual foi desenvolvida por Perry e Wise (1990) e se caracteriza como a predisposição no serviço público e a intenção de servir a comunidade.

A PSM tem uma escala de medida própria (Perry, 1996), tendo sido estruturada posteriormente (Perry, 2000) com vista a integrar as motivações intrínsecas (Houston, 2000). Neste sentido, o modelo em causa tem em conta o contexto socio histórico (educação, religião, relações familiares e experienciação de vida), o motivacional (crenças, valores, ideologias, características do trabalho, incentivos organizacionais e ambiente de trabalho), as características individuais (capacidades, competências e identidade) e os comportamentos (escolha racional, autogoverno e obrigação) (Perry, 2000). Mais tarde, Perry juntamente com outros investigadores fazem uma avaliação do PSM enquanto prática nas organizações públicas (Christensen et al., 2017).

São vários os fatores de motivação dos funcionários públicos, como os fatores materiais (salários), de reconhecimento (agradecimentos, louvores, oportunidades ou participação), de liberdade de expressão (formação, rotação ou missões), sociais (clima organizacional, feedback, liderança) e de segurança (no local de trabalho, seguro ou de proteção social) (Raudeliuniene & Meidute-kavaliauskiene, 2014). No entanto, a principal motivação é a prossecução do interesse público (Mann, 2006).

Adicionalmente, o resultado de uma influente PSM com uma liderança transformacional é um desempenho elevado, sendo que a motivação afeta positivamente a satisfação no trabalho (Sulaiman et al., 2023).

2.3.2. Contexto da Administração Pública Portuguesa

Até à década de 80, a AP portuguesa possuía um modelo de gestão, essencialmente, burocrático, sendo que aquando da sua adesão à UE em 1986, as suas reformas passaram a basear-se no NPM.

De 2018 a 2019, o Programa 3 em linha com 4 eixos associados permitiu aferir as dificuldades de conciliação dos trabalhadores e respetivos impactos com a falta de motivação em Portugal, esta medida pertence à nº 29 do seu 4º eixo e foi promovida pelo Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa (MPMA).

Mais recentemente e acordo com o Conselho Económico e Social (CES) português, este tem alertado para a necessidade de valorização dos Recursos Humanos na AP (CES, 2019). A este facto, acresce ainda que a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública

(EIMEAP) 2020-2023 tem vários objetivos estratégicos relacionados com as pessoas e o seu desenvolvimento (RCM nº 55/2020, de 31-07).

Contudo, a AP portuguesa tem revelado algumas fragilidades na sua Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente, no que se refere à motivação e reconhecimento dos funcionários públicos, a qual se encontra associada à dificuldade de estabelecer um sistema meritocrático de recrutamento e de avaliação dos funcionários públicos (Nishimura et al., 2021). Estes ainda concluem que a motivação e o comprometimento são as principais fragilidades deste sector, sendo que a questão salarial parece ser central para a perda de motivação dos funcionários públicos. No entanto, como as recompensas financeiras não são possíveis neste sector, são ainda apresentadas soluções para promover a motivação dos funcionários públicos através do reconhecimento, envolvimento na tomada de decisões, proximidade e recetividade de opiniões e sugestões.

CAPÍTULO 3

Avaliação do desempenho como fator de motivação

Após a revisão da literatura sobre a avaliação do desempenho e a motivação laboral, importa analisar quais as melhores práticas a adotar perante a influência da avaliação do desempenho na motivação enquanto modelo de gestão por objetivos.

Pretende-se ainda apurar o nível de influência, diferenças e correlações positivas e negativas aquando da implementação do sistema de avaliação do desempenho nas organizações e, neste caso, na AP, nomeadamente, na AP portuguesa com o SIADAP ao longo dos vários períodos da sua história.

3.1. Regras adequadas na gestão por objetivos

A essência da gestão por objetivos trata-se da interligação entre os objetivos apropriados e a motivação adequada, os quais contribuem para alcançar as metas e, bem assim, aumentar o desempenho (Vroom, 1964).

Neste contexto, para Rocha (2021), aquando da aplicação da gestão por objetivos, refere que se torna necessário existirem regras para uma adequada motivação aquando da sua implementação, uma vez que esta não pode ser implementada numa estrutura burocrática e formal. Deste modo, os objetivos deverão ser sugeridos pelos avaliadores e definidos com a participação dos subordinados para que os mesmos participem na sua definição. Posteriormente, a prossecução dos objetivos pressupõe a delegação de autoridade de cima para baixo para que exista autocontrolo. Em terceiro lugar, procede-se à avaliação do desempenho, a qual, mais uma vez, deverá ser participada e divulgada por todos os subordinados e, após esta etapa, inicia-se um novo ciclo.

3.2. Efeitos do sistema de avaliação do desempenho na motivação

Ao longo do processo de avaliação do desempenho tem-se denotado falta de coerência no mesmo (McGregor, 1957), sendo que inicialmente, as investigações sobre esta temática focaram-se na falta de formação de avaliadores e nos erros e nas escalas de classificação, ou seja, no formato dos instrumentos de avaliação (Caetano, 1990; Murphy & Cleveland, 1991; Landy & Farr, 1980).

Posteriormente, o conteúdo das investigações mudou, as quais contribuíram para a pesquisa em torno do processo de avaliação e do desenvolvimento dos sistemas de avaliação do desempenho (Wiese & Buckley, 1998; Landy & Farr, 1980), nomeadamente, para as causas das distorções da avaliação (Landy & Farr, 1980) ao nível dos aspetos comunicativos, sociais e motivacionais das avaliações (Murphy & Cleveland, 1995; Fletcher, 2001) a partir da década de 90.

Os sistemas de avaliação do desempenho são uma complexa ferramenta da gestão do desempenho, os quais acarretam múltiplos benefícios e inconvenientes e que podem condicionar a motivação, a perceção e o comportamento dos avaliadores, pois se a avaliação do desempenho tiver falhas por parte dos mesmos terá inexatidões (Champell et al., 1990). Neste contexto, consta-se ainda que existe pouca investigação científica ao nível dos efeitos dos sistemas de gestão e avaliação do desempenho, apesar da sua valorização perante as organizações, sendo que desde sempre que as medidas de avaliação implementadas não promovem a justiça e o desenvolvimento dos trabalhadores (Wiese & Buckley, 1998).

Para garantir uma avaliação do desempenho mais precisa, que funcione como instrumento motivacional e como forma de aumentar o conhecimento e a qualidade das decisões dos gestores, as organizações devem recorrer, de forma participativa, ao estabelecimento de metas (Rocha, 2010) através de comunicação que promova a interação social entre as partes (Murphy & Cleveland, 1995).

No caso dos funcionários públicos, a maioria das investigações baseou-se em análises bivariadas simples, as quais concluíram que a motivação tem mais ênfase na motivação intrínseca em detrimento das extrínseca. No entanto, Houston (2000), Rainey (1982) e Wittmer (1991) efetuaram uma investigação com análises multivariadas com o objetivo de apurar as diferenças entre o público e o privado, os quais concluíram que os funcionários do setor público atribuem menos importância a salários mais elevados e mais valor ao trabalho, quando são comparados com os trabalhadores do setor privado. Estes são mais motivados quando existe um ambiente acolhedor. No entanto, verificam-se diferenças em termos da segurança no emprego, pois o público valoriza mais este ponto do que no privado (Houston, 2000) ou, pelo contrário, o privado valoriza mais que o público (Wittmer, 1991) ou até podem não existir diferenças (Rainey, 1982).

É generalizado que os sistemas de avaliação do desempenho continuam a não serem robustos, pois nem sempre os avanços da investigação têm contribuído para a resolução e teorização dos processos de avaliação (Caetano, 1990 e 2008).

O processo de motivação nas organizações públicas é mais complexo porque os gestores não controlam grande parte dos incentivos, pois não é possível manipular os salários ou outras formas de retribuição. Weibel et al. (2010) estudou o impacto da remuneração no desempenho no sector público através da análise a estudos experimentais desde 1971 (ano do primeiro estudo sobre o efeito prejudicial das recompensas tangíveis) a 2006. Conclui-se que se as tarefas executadas forem desafiantes, a influência da remuneração com base no seu desempenho é reduzida, mas aumenta a intenção de assumir compromissos adicionais. Adicionalmente, caso a motivação seja introduzida como mais um parâmetro para o esforço, a motivação extrínseca aumenta, assim como o seu esforço. Por outro lado, a motivação intrínseca diminui e, por isso, também reduz o esforço em causa.

Adicionalmente, Kunz e Linder (2012) elaboram um estudo sobre a interação entre as recompensas e a motivação numa escola de negócios escandinava. No mesmo, conclui-se que as recompensas monetárias e não monetárias interagem de forma diferente com a motivação intrínseca, mas ambos têm um efeito direto com o esforço do trabalho. Conclui-se ainda que certos tipos de recompensas monetárias têm uma relação negativa com a motivação intrínseca, isto é, reduzem a força da relação entre a motivação intrínseca e o esforço de trabalho, o que se denomina de crowding-out da motivação.

Um adequado sistema de avaliação do desempenho tem por base a transparência da comunicação dos objetivos a serem atingidos e o acompanhamento da performance de cada funcionário (Deblieux, 2003). Emery (2004) investigou a contradição entre o desempenho da equipa, da organização, da utilização de ferramentas de avaliação e de recompensas, sobretudo individuais, em organizações públicas suíças. Este demonstrou que se torna necessário integrar os níveis de gestão das organizações públicas a nível individual, enquanto equipa e organizacional, bem como se deve agregar os centros de serviços. Para tal, tem de se garantir a qualidade no sistema de gestão do desempenho e equidade intra organizacional através da definição de objetivos claros. Também devem existir diversas formas de recompensar, nomeadamente, financeiras e não financeiras, e acesso a (in)formação, pois só desta forma se poderá verificar uma diminuição da resistência à avaliação do desempenho.

Já no que diz respeito aos sistemas de avaliação do desempenho, Spekle e Verbeeten (2009) testam o uso dos mesmos no sector público em 101 organizações. Neste sentido, os investigadores aferem que os gestores nem sempre exercem eficazmente os seus direitos discricionários, bem como se verifica uma correlação positiva entre a clareza dos papéis e a avaliação do desempenho. Já o recurso a medidas de desempenho promove um melhor desempenho através da comunicação da estratégia organizacional e, posteriormente, da revisão dos objetivos de forma atempada, a qual elimina a ambiguidade e permite cumprir a missão da organização e estimula a motivação dos funcionários públicos.

Franco-santos et al. (2012) desenvolve um artigo sobre uma estrutura concetual com base em 76 estudos empíricos sobre as consequências dos sistemas contemporâneos da medição do desempenho. Esta estrutura classifica as consequências em três dimensões: comportamentos das pessoas, capacidades organizacionais e consequências do desempenho. Conclui-se que o sistema afeta significativamente as três dimensões positivamente e que permitem às organizações chegar à excelência. Assim, os mesmos facilitam o desenvolvimento, a implementação e a revisão de estratégias de negócios, centrando as ações e decisões das pessoas em objetivos e incentivando a um diálogo contínuo. Por outro lado, esta estrutura aumenta o volume de trabalho, gera tensões internas e provoca demora, bem como no caso dos sistemas de avaliação do desempenho gera perceções de injustiça ou de subjetividade.

Em Itália, Bellé e Ongaro (2014) investigam este País quanto às mudanças no PSM após duas décadas de reformas inspiradas na NGP (NPM). Os mesmos constatam que com o modelo da gestão por objetivos se verifica uma diminuição da motivação, bem como que as práticas privadas implementadas no público decorrentes do mesmo, geram um menor sentido de missão e de bem comum no sector público.

Nos EUA, Caillier (2016) efetuou um estudo sobre a relação entre a clareza das metas e o PSM aos funcionários de governos locais desse País. Neste sentido, conclui-se que o PSM tem uma relação direta nas atitudes no trabalho e, por outro lado, a clareza das metas tem um efeito indireto nas mesmas. Deste modo, se as expectativas forem comunicadas claramente, as atitudes e os comportamentos dos funcionários são afetados positivamente. Quando não existe clareza, verifica-se uma maior dificuldade em cumprir a missão da organização e, consequentemente, em contribuir para a Sociedade. Acresce ainda que a ambiguidade de papéis e a burocracia podem interferir na parte social.

Na Alemanha e de volta ao impacto do sistema de avaliação do desempenho, Kunz (2015) investiga a interação entre o mesmo e a motivação intrínseca com apenas medidas objetivas ou subjetivas numa Universidade desse País. Este conclui que existe uma interação entre os sistemas de avaliação do desempenho e a motivação intrínseca, assim como verifica que a avaliação mista tem um efeito positivo no esforço de trabalho. Assim, os resultados obtidos indicam uma relação bastante complexa entre subjetividade, imprecisão, motivação intrínseca e esforço de trabalho, os quais apontam para a necessidade de se projetar cuidadosamente os sistemas de avaliação do desempenho na prática. Ainda na Alemanha, Wenzel et al. (2017) efetuaram um estudo a 5.900 funcionários públicos em que concluem que um desenho justo, participativo e transparente do sistema de avaliação reduz a perceção de controlo e aumenta a motivação intrínseca, incluindo a PSM.

No Paquistão, Gul et al. (2017) investigou como a justiça percebida no sistema de avaliação do desempenho influencia a PSM entre 820 funcionários das Universidades Públicas desse País, tendo concluído que quando os colaboradores percebem que os resultados da avaliação são distribuídos de forma justa, tal fortalece o seu vínculo com a organização, o que por sua vez eleva a PSM.

Em Espanha e na Polónia, Rakowska e de Juana-Espinosa (2018) analisaram como as práticas motivacionais influenciam a satisfação no trabalho dos funcionários públicos não docentes das universidades públicas desses mesmos países. Estes identificam uma relação positiva entre os fatores motivacionais e a satisfação no trabalho, não tendo sido encontradas diferenças significativas entre países.

Adicionalmente, quando se transpõe os modelos da motivação para a gestão pública, é complicado efetuarem-se adaptações, porque os sistemas são impostos e predefinidos, bem como a aplicação da gestão por objetivos nas organizações públicas faz com que os mesmos sejam difusos e

os critérios de desempenho são difíceis de definir (Rocha, 2021). Este autor ainda defende que os objetivos nem sempre são resultado da participação, mas impostos aos subordinados.

Ainda Chen et al. (2023) publicam uma investigação em que analisam 100 artigos com 108 amostras independentes que abrangem cerca de 71.000 participantes, a qual demonstrou que a remuneração por desempenho (pay for performance) está positivamente relacionada ao desempenho no trabalho, o qual incrementa a motivação intrínseca. Neste contexto, são necessárias relações mediadoras que incluem perceções de justiça distributiva e processual.

Também no artigo de Alriyami et al. (2024), o mesmo investiga como a confiança dos funcionários (employee trust) e a justiça percebida (perceived justice) influenciam o desempenho nas tarefas (task performance), considerando a autonomia como mediadora e a cultura organizacional como moderadora dessas relações. Os mesmos evidenciaram que a confiança e a justiça percebida elevam o desempenho nas tarefas, especialmente quando proporcionam autonomia no trabalho. Porém, ao contrário do esperado, a cultura organizacional não amplifica esse efeito no contexto analisado, ressaltando a importância de fatores contextuais e setoriais no impacto das dinâmicas organizacionais.

Na China, Wang e Niu (2024) investigam se as avaliações do desempenho afetam a PSM entre 355 funcionários públicos, sendo que os mesmos apuraram que a forma como o feedback de desempenho é comunicado tende a reduzir a motivação intrínseca dos funcionários públicos (crowding-out). O artigo contribui para a compreensão dos fatores organizacionais que podem desencorajar a PSM, especialmente em sistemas centralizados como o chinês, onde avaliações rígidas e comunicadas de forma padronizada podem ser percebidas como autoritárias ou controladoras. Os autores sugerem estudos futuros focados em sistemas de avaliação baseados em valores públicos, que sejam menos orientados pelo controlo estrito e promovam mais alinhamento com o serviço público.

3.2.1. Sistema Integrado de gestão e de Avaliação do desempenho da Administração Pública Portuguesa

Em Portugal, encontra-se em vigor o SIADAP, o qual abrange mais de 65% dos cerca de 730 mil trabalhadores da AP portuguesa (Lusa, 2023, Janeiro 31), ou seja, o mesmo engloba a maioria dos seus trabalhadores. Este também é um dos conteúdos mais pesquisados entre 2020 e 2021 no Portal da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) e no subsite de Ser trabalhador na AP, o que retrata a falta de informação (DGAEP, 2021b).

Aquando da revisão da literatura sobre os desafios da avaliação do desempenho no século XXI em Portugal, verifica-se que a implementação do SIADAP foi efetuada sem qualquer preparação e tem levado a uma atitude de resistência por parte dos seus utilizadores devido a dois motivos, ou seja, a

avaliação é baseada em resultados e verifica-se a limitação das classificações superiores por um sistema de quotas (Madureira & Rodrigues, 2007).

No entanto e em comparação com a Classificação de Serviço, no SIADAP verifica-se uma maior transparência, uma vez que os funcionários têm conhecimento dos objetivos e metas a atingir (Bilhim, 2008). Todo o processo de gestão de pessoas influencia a sua motivação para a execução do seu trabalho, sendo que de acordo com as alíneas d) e e) da Lei nº 66-B/2007, de 28/12, dois dos principais objetivos do SIADAP são promover a motivação dos trabalhadores e dirigentes, assim como reconhecer e distinguir os serviços, dirigentes e funcionários.

Adicionalmente, o SIADAP é descrito como discricionário e arbitrário, pois os avaliadores repercutem nas avaliações possíveis represálias (Cunha et al., 2010). Estes são influenciados pelos avaliados momentos antes da sua avaliação, bem como o trabalho em equipa é abalado pelo cumprimento dos objetivos individuais e a atribuição de classificações é injusta, pois nem sempre todos recebem a avaliação que merecem efetivamente. Por outro lado, o facto deste sistema ter como instrumento a comparação por distribuição forçada, faz com que o mérito dos seus funcionários seja diferenciado e não sejam atribuídas classificações elevadas a todos os funcionários.

Rego et al. (2010) elaboram um artigo centrado na exploração das características que são prejudiciais para o desempenho aquando da criação do SIADAP a funcionários não docentes de 3 organizações de ensino superior público português. Conclui-se que as características do SIADAP são neutralizadoras do capital psicológico (PsyCap), o qual contém a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência, uma vez que os critérios adotados pelo mesmo não se encontram relacionados com o desempenho real. Assim, o sistema de avaliação do desempenho português necessita de ser alterado, pois prevê-se efeitos negativos, uma vez que todas as dimensões das Psycap se relacionam positivamente com o desempenho.

A relevância e importância do SIADAP é generalizada pela literatura, nomeadamente, por Madureira e Rodrigues (2011, Julho 8), os quais defendem o seu papel e que o mesmo deve contemplar recompensas não financeiras, como por exemplo, horários mais reduzidos, novas competências e melhores equipamentos.

Neste sentido, as perceções dos utilizadores deste sistema são de extrema importância, pelo o que Lira (2014) avaliou se os funcionários do sector público português se encontram satisfeitos com o SIADAP. Deste estudo, resultaram diferentes perceções, uma vez que os que percecionam o sistema como justo e preciso são os mais satisfeitos com o processo, sendo que os que têm perceções negativas são os mais insatisfeitos. Os avaliados têm uma baixa perceção da precisão da avaliação do desempenho em termos de satisfação e de justiça distributiva e procedimental, sendo que apenas a justiça interacional detém uma perceção razoável. No entanto, verificou-se que este tipo de avaliação é fundamental para detetar desequilíbrios que possam dificultar o alcance das metas e o

desenvolvimento da cultura organizacional, a qual só é possível através da confiança na avaliação do desempenho.

Moreira e Machado (2014) elaboram um estudo que aborda os processos de recrutamento, seleção, formação e avaliação do desempenho, bem como a satisfação, motivação e desempenho na Polícia de Segurança Pública portuguesa. As investigadoras apuram que é necessária uma mudança na abordagem ao RH. Com efeito, a visão tradicional que dá ênfase à componente administrativa presente na AP portuguesa, atualmente revela-se como inadequada, pois negligência questões relevantes de gestão e do desenvolvimento de RH. No que se refere à avaliação do desempenho, este estudo considera insuficiente o acompanhamento contínuo com recurso aos seus resultados e, por isso, a maioria perceciona que o sistema não permite distinguir os melhores profissionais dos demais, assim como este não representa um fator motivacional para o trabalho.

Noutro estudo, Madureira e Rodrigues (2015) investigam os fatores de motivação dos trabalhadores da Administração Central portuguesa e concluem que a maioria não se sente valorizada por trabalhar em funções públicas. Adicionalmente, os 3 níveis de necessidades da pirâmide de Maslow, equivalentes aos fatores higiénicos de Herzberg, encontram-se cumpridos no seu fundamental. Já os cinco fatores mais preponderantes para a motivação profissional são a autosatisfação (98,6%), o salário (98,4%), o trabalho estimulante (98%), a transparência da avaliação do desempenho (96,9%) e o bem comum (96,6%). Contudo, quase metade da amostra, sobretudo os trabalhadores com escolaridade reduzida e de carreiras de menor complexidade funcional, referem que o salário auferido não permite viver dignamente.

Reporta-se ainda que no SIADAP, a generalidade dos objetivos não são realizados, uma vez que a reforma administrativa não é sentida a todos os níveis, quer em termos de eficácia e eficiência individual, grupal ou organizacional, quer nos níveis de motivação e satisfação no trabalho (Madureira, 2016). Este investigador ainda acrescenta que a investigação se tem centrado no seu efeito sobre o esforço de trabalho, ignorando o seu efeito sobre a motivação, que é uma pré-condição para este esforço de trabalho. Assim, decorridos cerca de 20 anos desde a implementação do SIADAP, as consequências da sua implementação ainda permanecem desconhecidas.

Correia et al. (2019) recolhem informação dos trabalhadores das Câmaras Municipais nacionais acerca das perceções de justiça no SIADAP e o seu impacto na produtividade. Concluem que a justiça distributiva e informacional tem impacto positivo com a satisfação da avaliação do desempenho. Também se apura que 98% da produtividade é influenciada por outros fatores que não a satisfação com o SIADAP. Refere-se também que a avaliação do desempenho é considerada importante, sendo que o que está em causa é a execução do próprio sistema em si.

Para Rosa (2020), os critérios do SIADAP sobrepõem-se à qualidade e ao volume de trabalho desenvolvido pelos funcionários, o que promove a sua desmotivação. Este investigador defende ainda

que seja aplicado um novo sistema de incentivos para promover a produtividade na AP, semelhante ao praticado nas empresas privadas.

Num dos estudos mais recentes e antes da última revisão do SIADAP, Ferraz et al. (2021) investigam a perceção dos funcionários públicos portugueses sobre o SIADAP e concluíram que é fundamental atualizar o sistema com um que esteja de acordo com a AP portuguesa e a cultura da mesma, para que este possa ser considerado mais justo e, assim, alcançar uma maior aceitação. No entanto, torna-se claro que a maioria dos participantes considera a existência deste sistema muito importante, mas que os mesmos têm uma perceção negativa sobre a objetividade, a equidade e a transparência do mesmo, pois é burocrático, promove o individualismo e a motivação com base no mesmo é difícil. Estes autores ainda propõem uma reanálise do sistema de quotas para permitir que mais pessoas acedam a classificações mais elevadas e que se investigue se haveria mais aceitação e vontade de melhorar o desempenho, caso o sistema de avaliação fosse substituído por outro de acordo com a cultura organizacional e profissional.

Nishimura et al. (2021) ainda concluem que existe uma enraizada politização na nomeação de cargos, a qual tem efeitos indesejáveis em lideranças não qualificadas e que permitem favoritismos nas quotas de progressão do SIADAP.

Acresce ainda que Fonseca (2023, Maio 23) também é da opinião de que o ciclo avaliativo do SIADAP deve ser anualizado, as quotas devem aumentar e que se torna necessária a revisão das menções avaliativas para melhor reconhecer o mérito. Assim, terá de se desenvolver um modelo mais simples e adaptável à realidade de cada serviço, sendo para isso fundamental o papel das lideranças.

Por fim, o SIADAP pouco motiva a melhorar o desempenho, sendo todo o processo considerado como injusto, pouco transparente e impreciso, o qual detém um sistema de quotas que tende a limitar o ritmo de crescimento da carreira e, consequentemente, de progressão remuneratória (Lira, 2014; Lira et al., 2015; Madureira & Rodrigues, 2015; Rosa, 2020; Ferraz et al., 2021).

PARTE 2: Metodologia de investigação e tratamento de dados

CAPÍTULO 4

Desenho da investigação

A segunda parte desta investigação, inicia-se com o quarto capítulo, o qual corresponde à metodologia, bem como à justificação do estudo associado à questão, objetivos e hipóteses de investigação. Também será apresentado o método de recolha de dados relativamente ao estudo de caso em análise.

4.1. Metodologia

A metodologia deste estudo é quantitativa e aplicada a um estudo de caso com o objetivo de apresentação de dados empíricos, uma vez que se pretende investigar de forma detalhada e em ambiente real o mesmo (Yin, 1994).

Já no que respeita à matriz de análise, esta incide num dos principais objetivos do SIADAP, a motivação, a qual será analisada em 4 períodos distintos, nomeadamente:

- 1º período: 2004-2007, o qual corresponde ao ano da criação até à data da sua 1ª revisão do SIADAP;
- 2º período: 2008-2012, o qual corresponde ao ano da aplicação da 1ª revisão do SIADAP (SIgADAP) e até à alteração do Orçamento de Estado de 2013;
- 3º período: 2013-2022, o qual corresponde à aplicação das sucessivas alterações dos Orçamentos de Estado relacionadas com o SIADAP;
- 4º período: 2023-2024, o qual corresponde à aplicação das valorizações remuneratórias, bem como ao biénio da aplicação da 2ª revisão do SIADAP.

4.2. Justificação do estudo

4.2.1. Questão

O tema desta investigação insere-se nas ciências sociais, a qual é do interesse da investigadora, bem como foi reunida toda a informação acerca do mesmo aquando da revisão da literatura acerca da temática em estudo (Hart, 2005).

A avaliação do desempenho enquanto fator de motivação trata-se de uma matéria sensível quer a nível psicológico, quer a nível financeiro, sendo que esta reflete-se diariamente na execução das funções públicas, as quais são de extrema responsabilidade.

Deste modo, não basta só deter RH com um know-how elevado e apropriado às suas funções, é necessário também promover uma avaliação do desempenho que promova a motivação, bem como um equilíbrio que contribuía para a excelência do serviço público, por isso, a Questão (Q) da presente investigação é a seguinte:

Qual o impacto do SIADAP na motivação de 2004 a 2024 dos trabalhadores do IFAP?

4.2.2. Objetivos

No âmbito do presente trabalho, pretende-se analisar o grau e elementos do SIADAP que influenciam a motivação dos funcionários públicos nos seus 4 períodos (objetivo principal). Neste sentido, identificou-se ainda alguns Objetivos Específicos (OE), nomeadamente:

- OE1: Analisar a posição dos trabalhadores relativamente ao SIADAP em termos genéricos;
- OE2: Perceber as implicações e elementos positivos, assim como negativos do SIADAP para os trabalhadores nos vários períodos do mesmo;
- OE3: Identificar aspetos críticos do SIADAP e se as várias alterações/revisões ao longo do tempo são suficientes ou se é o momento adequado para a implementação de um novo modelo.

4.2.3. Hipóteses

Com base na problemática apresentada no presente estudo e tendo em consideração os objetivos principais e específicos, as Hipóteses (H) a serem validadas no que se refere à avaliação do desempenho enquanto fator de motivação são as seguintes:

- H1: A motivação dos trabalhadores públicos tem uma correlação positiva com a aceitação das quotas do SIADAP.
- H2: A motivação dos trabalhadores públicos para trabalhar em equipa tem uma correlação positiva com a perceção de justiça do SIADAP.
- H3: A participação na definição dos seus próprios objetivos na avaliação do desempenho (motivação intrínseca) tem uma correlação negativa com as recompensas monetárias do SIADAP (motivação extrínseca).
- H4: Os inquiridos têm maior motivação após a última revisão do SIADAP aplicada a partir de 2023.

4.3. Método e Recolha de Dados

4.3.1. Questionário

A recolha de dados é efetuada por inquérito por via de questionário através de perguntas fechadas (Anexo A). Optou-se por esta opção, uma vez que as respostas abertas promovem respostas variadas, o que pode tornar inexequível o seu tratamento em tempo útil, bem como pode provocar algum desinteresse por parte dos inquiridos, pois tornaria o inquérito mais moroso aquando do seu preenchimento. Assim, são perguntas mais objetivas, as quais possibilitam a comparação entre casos e requerem um menor esforço por parte dos inquiridos (Sousa & Baptista, 2011).

Antes de o questionário ser remetido a todos os trabalhadores do IFAP submetidos ao SIADAP 3, foi efetuado um pré-teste com alguns para que possíveis erros de compreensão nas questões colocadas fossem antecipadamente corrigidos. Este foi desenvolvido no software Qualtrics XM, o qual é uma plataforma líder de gestão de experiências que permite criar inquéritos, recolher e analisar dados.

O questionário foi divulgado e enviado de forma online via e-mail a todos os trabalhadores do IFAP submetidos ao SIADAP 3 a 5 de maio de 2025 e reenviado a 12 de maio de 2025 conforme o Anexo B. A sua data-limite de resposta foi até ao dia 16 de maio de 2025, uma vez que a homologação das avaliações do biénio 2023-2024 é efetuada até ao final do mês de abril de 2025 e se pretende que os efeitos desse mesmo biénio contribuam para a presente investigação.

Quanto à planificação da estrutura do questionário, os elementos serão agrupados em quatro grandes dimensões, nomeadamente:

- 1ª secção: Dados sociodemográficos, os quais permitem aferir as características pessoais dos inquiridos através das questões nº 1 a 3 com escalas nominais e ordinais;
- 2ª secção: Caracterização dos trabalhadores, a qual permite aferir as características profissionais dos inquiridos através das questões nº 4 a 9 com escalas nominais e ordinais;
- 3ª secção: Perceções dos trabalhadores face ao exercício de funções públicas, as quais permitem aferir o grau de motivação geral através da questão nº 10 com escala ordinal de Likert;
- 4ª secção: Fatores da motivação do SIADAP, os quais permitem aferir o grau de motivação face à existência do SIADAP através das questões nº 11 a 16 com escalas nominais e ordinais de Likert.

O questionário em causa é fruto de uma revisão bibliográfica minuciosa acerca da PSM que culminou numa compilação e adaptação de escalas já testadas, provindas das obras dos seguintes

autores: Woodcok e Francis (2005) e Madureira e Rodrigues (2015). Adicionalmente, nas questões nº 11.4 e 11.5, o conceito de motivação intrínseca e extrínseca é baseado na escala apresentada por Amabile et al. (1994).

4.3.2. População

O universo da investigação é constituído pelos trabalhadores do IFAP submetidos ao SIADAP 3, sendo que os pedidos e a autorização para a aplicação do questionário se encontram nos Anexos C e D. Torna-se pertinente a escolha desta população, tendo em conta a dimensão relevante e a variedade da mesma, assim como a relevância do Instituto tanto a nível nacional como internacional.

O IFAP é um Instituto Público (IP) de regime especial da AI do Estado com património próprio, bem como autonomia administrativa e financeira. O mesmo foi criado com a extinção do Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agriculturas e Pescas (IFADAP) e do Instituto Nacional de Intervenção e Garantia Agrícola (INGA) através do DL nº 87/2007, de 29/03, DL nº 195/2012, 23/08 e da Declaração de Retificação nº 50/2012. Este Instituto garante o funcionamento do sistema de ajudas nacionais e comunitárias com a função de efetuar a liquidação do Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA) e o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER), sendo ainda um organismo intermédio no Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos, das Pescas e da Aquicultura (FEAMPA) (IFAP, 2025).

Em relação ao número de trabalhadores do IFAP, de acordo com o mapa de pessoal de 2025, o número de postos de trabalho totaliza 643 trabalhadores, sendo a carreira de técnico superior em maior número (395), seguida da de assistente técnico (107) (IFAP, 2025a). Estes trabalhadores encontram-se distribuídos pelos seus 3 edifícios, 2 em Lisboa e 1 na Madeira.

Adicionalmente, uma vez que me encontro a exercer funções no Instituto em causa, o aspeto deontológico também é tido em conta.

Por fim, após a exposição da questão de investigação, objetivos e hipóteses, a relação dos mesmos com as questões colocadas no questionário encontra-se resumida no quadro 1 da página seguinte.

Quadro 1 – Relação entre questão de investigação, objetivos específicos, hipóteses, variáveis, testes e nº da questão do questionário

Questão de investigação: Qual o impacto do SIADAP na motivação de 2004 a 2024 dos trabalhadores do IFAP?							
Nº do OE	Nº da H	Descrição das variáveis				Teste da H	Nº da Q no questionário
		Dependente	Independente	Confiabilidade	Normalidade		
-	-	-	-	-	-	-	Q1 a Q7
OE1	-	-	-	-	-	-	Q8 a Q11.1
OE2	H1	Criação de variável composta (Motivação_SIADAP_Média) da motivação geral dos trabalhadores públicos	Criação de variável composta (Quotas_SIADAP_Média) da perceção das quotas do SIADAP	Alfa de Cronbach	Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-wilk	Correlação Spearman	Q10 e os 3 primeiros itens da Q11.2
	H2	Criação de variável composta (Motivação_Equipa_SIADAP_Média) da motivação para trabalhar em equipa	Perceção de justiça no SIADAP	Alfa de Cronbach	Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-wilk	Correlação Spearman	Q11.3 e O SIADAP em geral é justo da Q11.1
	H3	Recompensas monetárias do SIADAP (motivação extrínseca)	Participação na definição dos próprios objetivos do SIADAP (motivação intrínseca)	Alfa de Cronbach	Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-wilk	Correlação Spearman	Ser fortemente motivado pelo dinheiro que possa ganhar da Q11.5 e Participação na definição dos meus próprios objetivos na avaliação do desempenho da Q11.4
OE3	H4	Criação de variável composta (Motivação_SIADAP_Média) da motivação geral dos trabalhadores públicos	Criação de variável binária (Revisão_SIADAP_2023) com um grupo 0 (2004-2022) e grupo 1 (2023-2024)	Alfa de Cronbach	Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-wilk	Igualdade de médias via t de Student e D de Cohen	Q10 e Q16

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 5

Tratamento e discussão de dados

O tratamento dos dados foi realizado através do programa IBM SPSS Statistics (versão 26.0) com a identificação das variáveis nominais e ordinais. Os resultados são apresentados com recurso a frequências absolutas, relativas e a figuras, os quais são exatos, em percentagens e de rápida interpretação. Os valores em percentagem serão arredondados à unidade e os restantes à milésima.

5.1. Análise estatística e caracterização da amostra

Dos 643 trabalhadores do IFAP em 2025, apenas 597 são avaliados pelo SIADAP 3, sendo que o questionário foi enviado a este grupo, tendo sido rececionados 231, dos quais apenas se encontram válidos 176 (amostra), isto é, os que detêm o progresso de preenchimento do questionário *online* nos 100%. Assim, de um universo de 597 trabalhadores, a taxa de resposta é de 29%.

Os 55 questionários inválidos (quadro 2) devem-se ao facto de não se encontrarem preenchidos na sua totalidade e, por isso, não foram considerados. Assim, dos 55 verifica-se que 23 (42%) apenas responderam da questão nº 1 à 10 (da 1ª à 3ª secção), 11 (20%) não responderam a nenhuma questão, 9 (16%) responderam da questão nº 1 a 3 (1ª secção), 7 (13%) responderam da questão nº 1 à 9 (1ª e 2ª secção), 4 (7%) responderam da questão nº 1 à 11 (1ª, 2ª, 3ª e 4ª secção incompleta) e apenas 1 (2%) inquirido respondeu da questão nº 1 à 8 (1ª e 2ª secção incompleta).

Quadro 2 – Questionários inválidos

Questionários inválidos			
Nº de seções respondidas	Nº de questões respondidas	Nº de questionários inválidos	Percentagem (%) de questionários inválidos
Nenhuma	0	11	20%
1ª	3	9	16%
1ª e 2ª incompleta	8	1	2%
1ª e 2ª	9	7	13%
1ª, 2ª e 3ª	10	23	42%
1ª, 2ª, 3ª e 4ª incompleta	11	4	7%
	Totais	**55**	**100%**

Fonte: Elaboração própria

Na primeira secção do questionário foram obtidos os dados sociodemográficos dos 176, sendo 107 (61%) trabalhadores correspondem ao sexo feminino e 69 (39%) ao masculino (figura 2). Quanto às faixas etárias, 5 (3%) trabalhadores têm até 30 anos, 9 (5%) situam-se na faixa etária entre os 31 e os 40 anos, 40 (23%) entre os 41 a 50 anos, 94 (53%) entre os 51 a 60 anos e 28 (16%) têm mais de 60 anos (figura 3) dos 176.

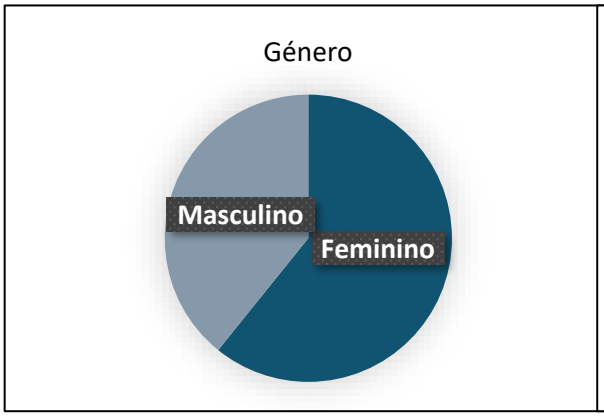


Figura 2 – Resultado da Q1: Qual o seu género?
Fonte: Elaboração própria

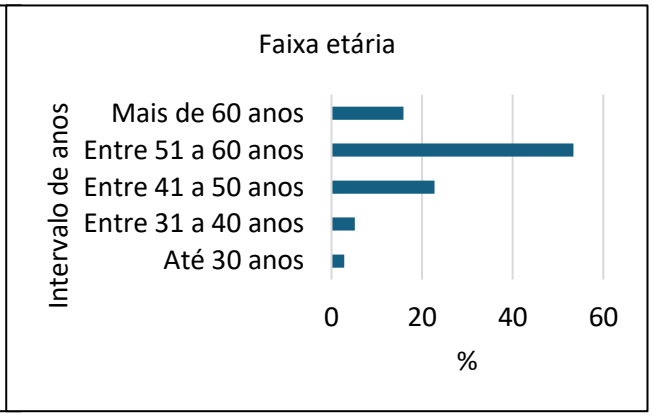


Figura 3 – Resultado da Q2: Qual a sua faixa etária?
Fonte: Elaboração própria

Quanto ao nível de escolaridade completo dos 176, 80 (45%) trabalhadores detêm o grau de licenciatura, 35 (20%) de pós-graduação, 31 (17%) de mestrado, 25 (14%) de ensino secundário, 3 (2%) de bacharelato, 1 (1%) de doutoramento e 1 (1%) de ensino básico (figura 4). Associado aos graus encontra-se a carreira, a qual foi obtida através da segunda seção do questionário relativa à caracterização dos trabalhadores avaliados pelo SIADAP 3, pelo o que dos 176, 147 (83%) dos trabalhadores encontram-se na carreira de técnico superior, 17 (10%) na de assistente técnico, 9 (5%) noutra carreira e 3 (2%) na de assistente operacional (figura 5).

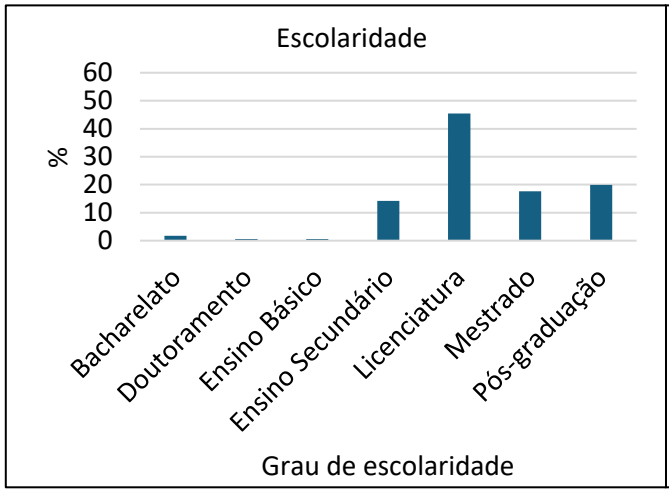


Figura 4 – Resultado da Q3: Qual o seu nível de escolaridade completo?
Fonte: Elaboração própria

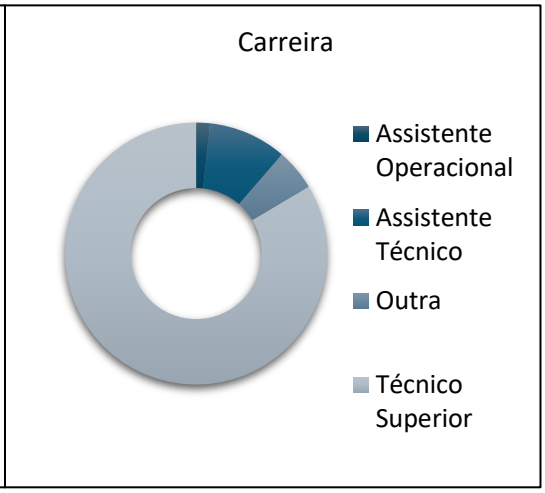


Figura 5 – Resultado da Q4: Qual a sua carreira?
Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao tempo no exercício de funções públicas dos 176, 3 (2%) exercem à menos de um ano, 29 (16%) entre 1 a 10 anos, 25 (14%) entre 11 a 20 anos, 70 (40%) entre 21 a 30 anos, 44 (25%) entre 31 a 40 anos e 5 (3%) há mais de 41 anos (figura 6). Acresce ainda que em Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP) por Tempo Indeterminado (TI) dos 176 encontram-se 157 (89%) trabalhadores, sendo apenas 13 (7%) em CTFP a Termo Resolutivo Incerto (TCI), 5 (3%) em Comissão de Serviço e 1 (1%) a CTFP a Termo Resolutivo Certo (TRC) (figura 7).

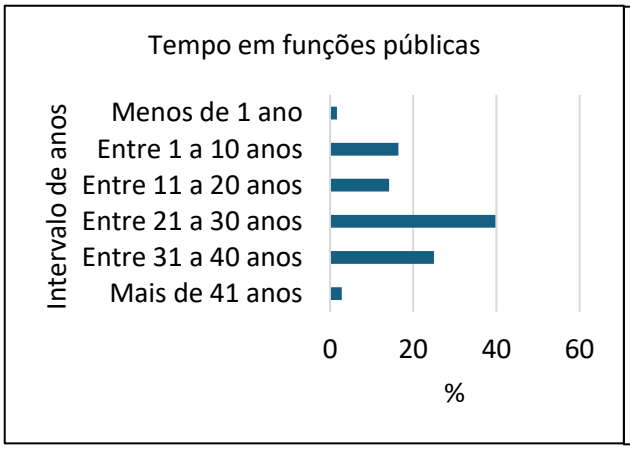


Figura 6 – Resultado da Q5: Há quanto tempo exerce funções públicas?
Fonte: Elaboração própria

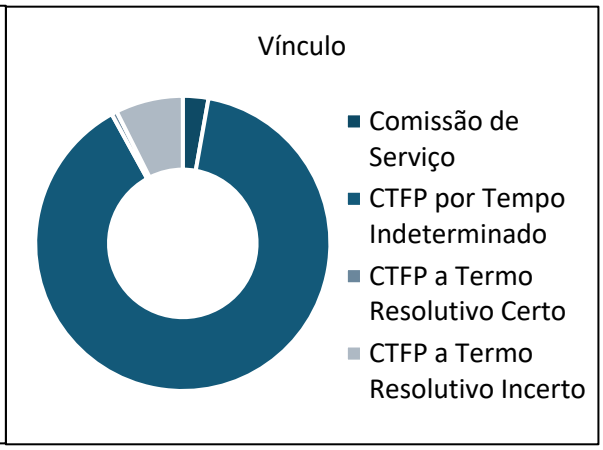


Figura 7 – Resultado da Q6: Qual o seu vínculo de emprego público?
Fonte: Elaboração própria

Já no salário bruto mensal atual dos 176, 1 (1%) dos inquiridos detém menos de 1.000€, 44 (25%) situa-se entre os 1.000€ e os 1.500€, 50 (28%) entre os 1.501€ e os 2.000€, 49 (28%) entre os 2.001€ e os 2.500€, 24 (14%) entre os 2.501€ e os 3.000€ e 8 (4%) com mais de 3.000€ (figura 8). Em relação à última alteração remuneratória dos 176, 66 (38%) tiveram a mesma no biénio de 2021-2022, 42 (24%) no biénio de 2023-2024, 27 (15%) nunca tiveram alteração, 21 (12%) no biénio 2019-2020, 11 (6%) no biénio 2017-2018, 7 (4%) no biénio de 2013-2014 e 2 (1%) no biénio de 2015-2016 (figura 9).

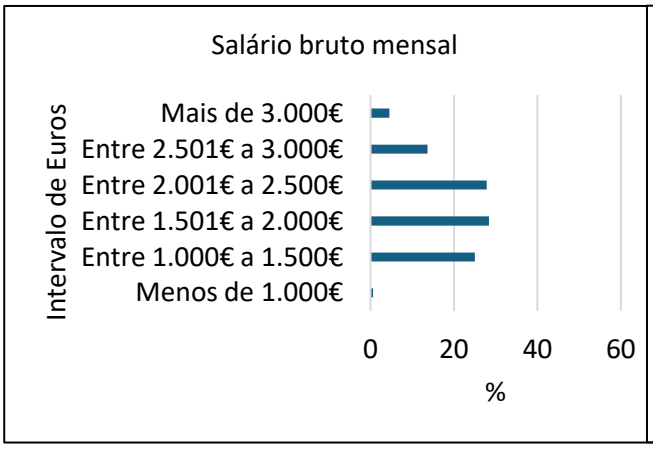


Figura 8 – Resultado da Q7: Qual o seu salário bruto mensal actual?
Fonte: Elaboração própria

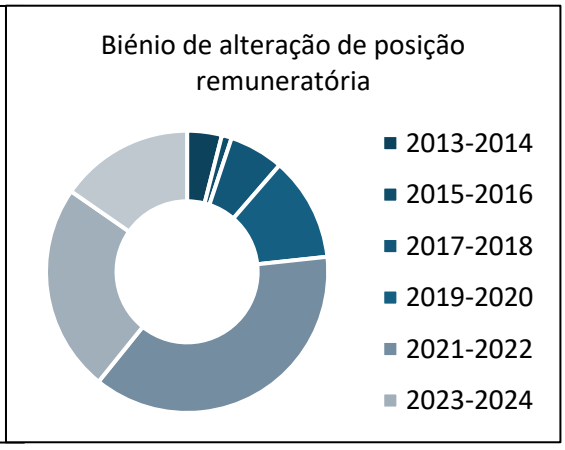


Figura 9 – Resultado da Q8: Quando ocorreu a sua última alteração remuneratória?
Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às menções já obtidas no SIADAP dos 176, o Excelente já tinha sido obtido por 53 (30%) contra 123 (69,90%) que não obtiveram, o Relevante por 140 (80%) contra 36 (20,50%) que não obtiveram, o Adequado por 136 (77%) contra 40 (22,70%) que não obtiveram e o Inadequado por 2 (1%) contra 174 (98,90%) que não obtiveram (figura 10).

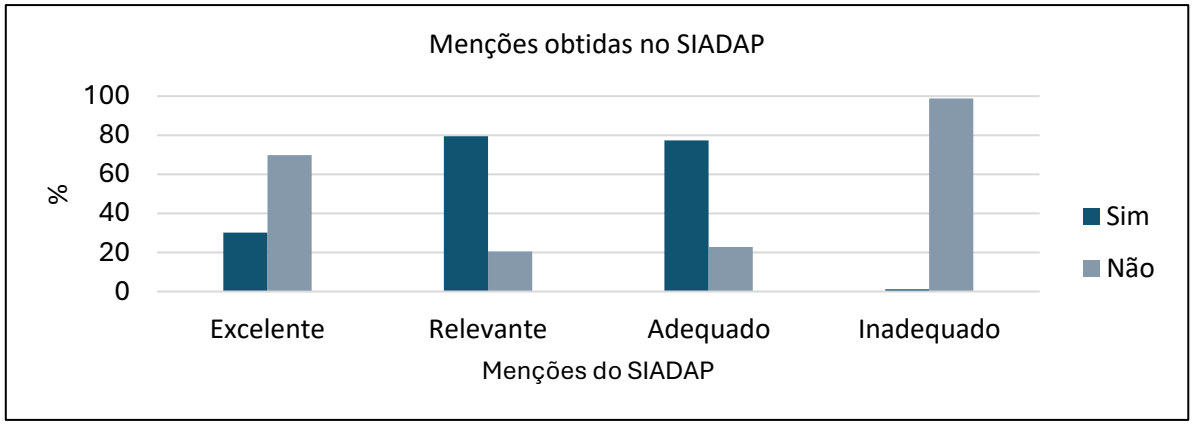


Figura 10 – Resultado da Q9: Indique as menções que já obteve na sua avaliação do desempenho
Fonte: Elaboração própria

Concluindo, a amostra é composta por 176 inquiridos, uma vez que 55 respostas foram consideradas inválidas, o que corresponde a 24% face ao total de 231 respostas recebidas e, por isso, trata-se de uma percentagem significativa que representa uma limitação da presente investigação e poderá comprometer a fiabilidade e a consistência dos resultados obtidos, a qual é justificada por se tratar de uma temática sensível para os funcionários.

Adicionalmente, a maioria das respostas foi dada pelo sexo feminino (mais de metade), sendo que a faixa etária que predomina é entre os 51 e os 60 anos de idade, seguindo-se a faixa com mais de 60 anos. No que respeita ao nível de escolaridade, a maioria detém a licenciatura, sendo que a pós-graduação e o mestrado têm uma menor expressão. Face a este nível de escolaridade, também se verifica que a carreira de técnico superior com tempo em funções de 21 a 30 por tempo indeterminado é a predominante. Relativamente à faixa salarial mensal bruta, destacam-se 3 com maior peso, sendo a entre 1.501€ e 2.000€ a que obteve um maior resultado. De referir ainda que a alteração da posição remuneratória dos trabalhadores foi efetuada maioritariamente no biénio de 2021-2022, seguindo-se em segundo lugar o biénio de 2023-2024. Por fim, as menções mais obtidas são a de Relevante e Adequado, as quais têm uma frequência semelhante e são as que representam um maior resultado.

5.2. Apresentação e análise de dados obtidos

Na terceira secção do questionário, foram analisadas as respostas relativamente às perceções dos 176 trabalhadores face à motivação no exercício de funções públicas (figura 11), sendo que quanto:

- à segurança no trabalho: 95 (54,00%) sentem-se motivados, 45 (25,60%) moderadamente motivados, 33 (18,80%) muito motivados e 3 (1,70%) pouco motivados. De referir ainda que este item não obteve resultados para o grau de nada motivado;
- ao bom ambiente no trabalho: 82 (46%) sentem-se motivados, 56 (32%) muito motivados, 31 (18%) moderadamente motivados, 6 (3%) pouco motivados e 1 (1%) nada motivados;
- ao salário permitir viver com dignidade: 66 (37%) sentem-se moderadamente motivados, 45 (26%) motivados, 38 (22%) pouco motivados, 19 (11%) muito motivados e 8 (4%) nada motivados;
- à oportunidade de propor soluções: 60 (34%) sentem-se moderadamente motivados, 59 (34%) motivados, 27 (15%) pouco motivados, 24 (14%) muito motivados e 6 (3%) nada motivados;
- ao reconhecimento de problemas de forma autónoma: 82 (47%) sentem-se motivados, 44 (25%) moderadamente motivados, 30 (17%) muito motivados, 16 (9%) pouco motivados e 4 (2%) nada motivados;
- ao reconhecimento do valor do trabalhador por parte dos superiores: 56 (32%) sentem-se motivados, 51 (29%) moderadamente motivados, 29 (17%) muito motivados, 20 (11%) pouco motivados e 20 (11%) nada motivados;
- à valorização da qualidade dos serviços públicos: 63 (36%) sentem-se moderadamente motivados, 54 (31%) motivados, 27 (15%) pouco motivados, 21 (12%) muito motivados e 11 (6%) nada motivados.

Quanto à perceção dos 176 trabalhadores face à motivação a um nível geral, 75 (43%) sentem-se motivados, 60 (34%) moderadamente motivados, 19 (11%) muito motivados, 16 (9%) pouco motivados e 6 (3%) nada motivados.

Releva-se ainda que para estes valores gerais de motivação elevados, o que mais contribui é o bom ambiente de trabalho, depois a segurança no trabalho, bem como a resolução de problemas de forma autónoma. De destacar que o bom ambiente de trabalho é o item com o maior resultado no grau 5 de Muito motivado, o qual corresponde a 56 (32%) dos 176 e, por outro lado, o que também tem o menor grau 1 de Nada motivado com apenas 1 trabalhador (1%) dos 176.

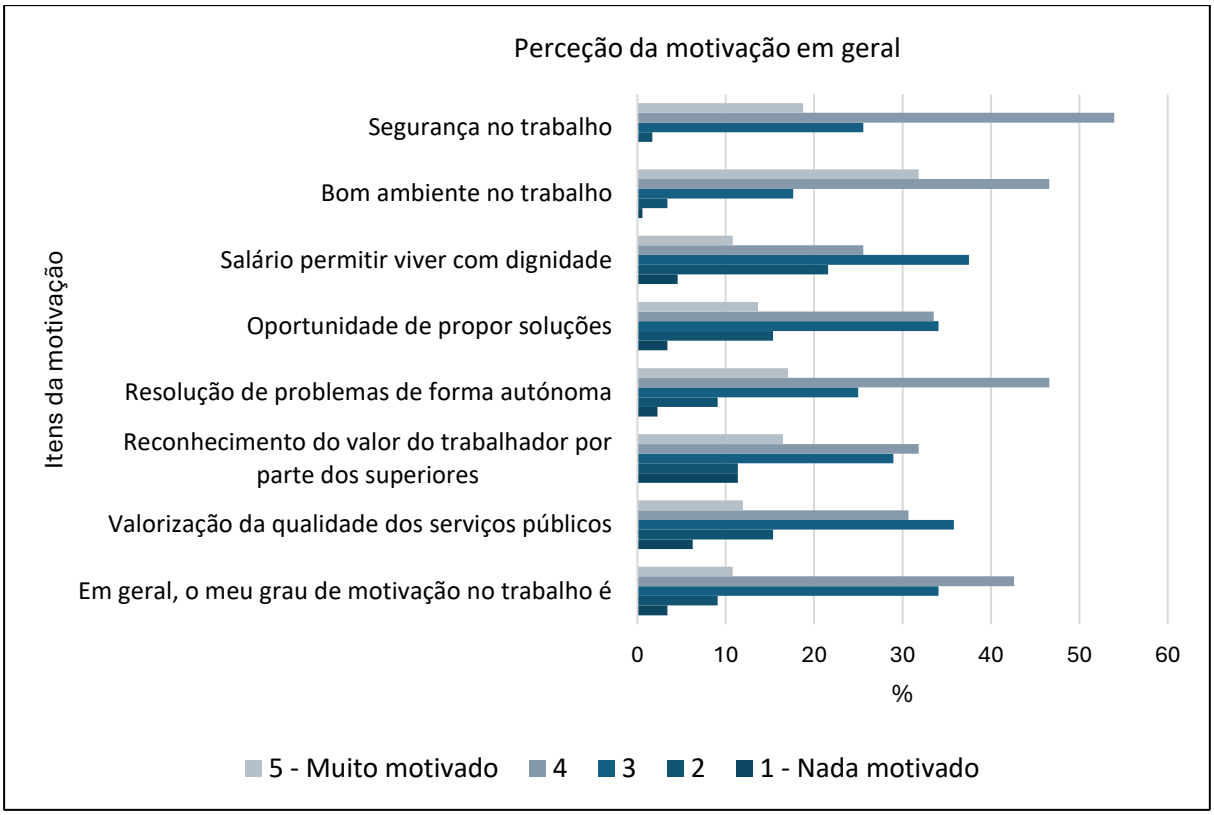


Figura 11 – Resultado da Q10: Indique o seu grau de concordância quanto à sua motivação no exercício de funções públicas
Fonte: Elaboração própria

De seguida, na quarta secção do questionário, foram analisados os fatores da motivação do SIADAP dos 176 (figura 12), sendo que quanto a ser coerente, 64 (36%) não concordam nem discordam, 45 (26%) discordam, 45 (26%) discordam totalmente, 20 (11%) concordam e 2 (1%) concordam totalmente. Relativamente a ser justo dos 176, 74 (42%) discordam, 55 (31%) discordam totalmente, 32 (18%) nem concordam nem discordam, 13 (8%) concordam e 2 (1%) concordam totalmente. Quanto a condicionar a produtividade dos 176, 63 (36%) nem concordam nem discordam, 43 (24%) discordam, 31 (18%) concordam totalmente, 23 (13%) discordam totalmente e 16 (9%) concordam totalmente. Já no que diz respeito ao condicionamento do desenvolvimento dos 176 trabalhadores, 56 (32%) nem concordam nem discordam, 37 (21%) discordam, 36 (20%) concordam, 24 (14%) discordam totalmente e 23 (13%) concordam totalmente.

Quanto ao ciclo de avaliação anual dos 176, 56 (32%) concordam totalmente, 47 (27%) concordam, 45 (26%) nem concordam nem discordam, 15 (8%) discordam totalmente e 13 (7%) discordam; e se o mesmo for bienal, 74 (42%) discordam totalmente, 43 (24%) nem concordam nem discordam, 36 (21%) discordam, 13 (7%) concordam e 10 (6%) concordam totalmente.

Dos resultados obtidos, verifica-se que as percentagens que se destacam mais são a de que SIADAP não é justo com 31% e 42% dos 176 em discordo totalmente e concordo respetivamente. O

mesmo também condiciona o desenvolvimento dos trabalhadores com 13% e 21% dos 176 em concordo totalmente e concordo respetivamente. No que respeita ao período temporal da avaliação, a avaliação anual (32% dos 176 concordam totalmente) tem maior concordância do que a avaliação bienal (42% dos 176 discordam totalmente).

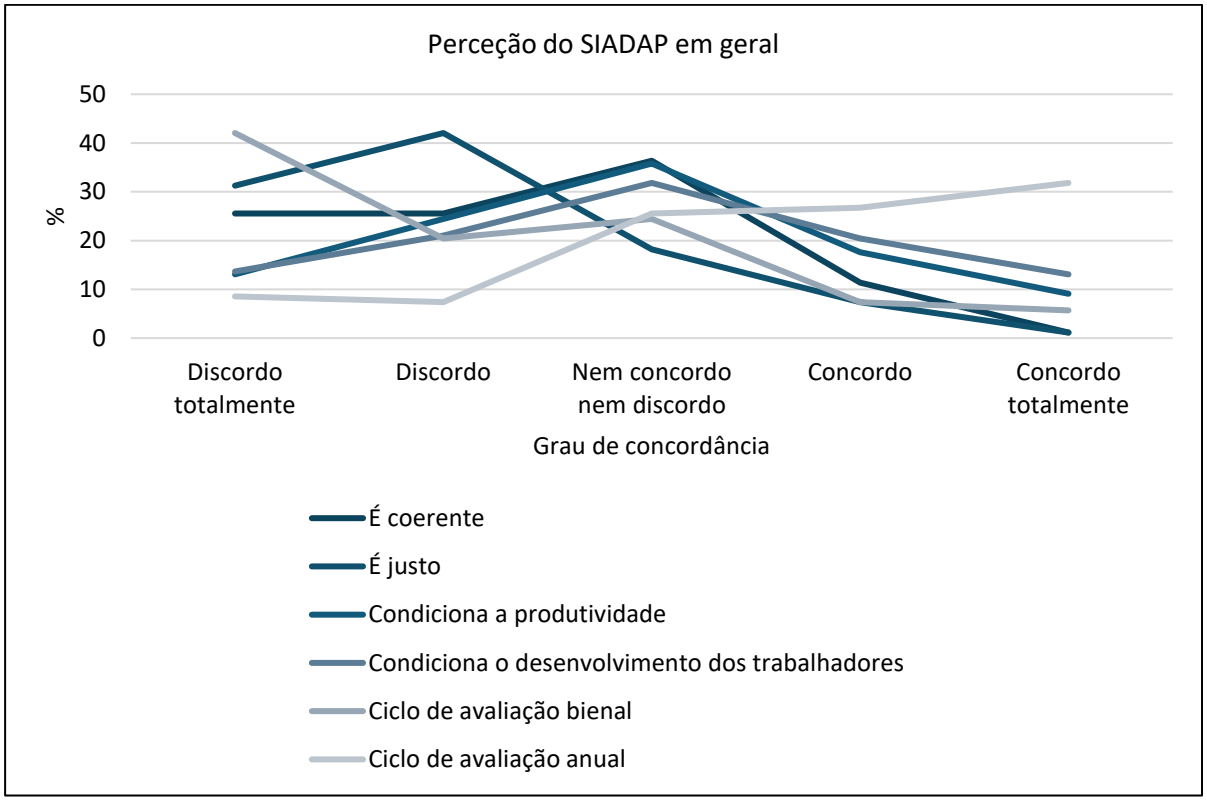


Figura 12 – Resultado da Q11.1: Indique o seu grau de concordância quanto ao SIADAP em geral
Fonte: Elaboração própria

Continuando nos fatores de motivação do SIADAP, de seguida, é abordado o tema das quotas e do sistema de pontos dos 176 trabalhadores, sendo que quanto (figura 13):

- à existência de quotas: 88 (50%) discordam totalmente, 38 (22%) nem concordam nem discordam, 35 (20%) discordam, 8 (4%) concordam totalmente e 7 (4%) concordam;
- a permitirem diferenciar os melhores: 83 (47%) discordam totalmente, 50 (29%) discordam, 31 (18%) nem concordam nem discordam, 6 (3%) concordam e 6 (3%) concordam totalmente;
- a serem definidas de forma clara: 68 (39%) discordam totalmente, 55 (31%) discordam, 35 (20%) nem concordam nem discordam, 10 (6%) concordam e 8 (4%) concordam totalmente;
- às quotas de 2004 a 2022: 63 (36%) discordam totalmente, 46 (26%) nem concordam nem discordam, 43 (24%) discordam, 13 (7%) concordam totalmente e 11 (6%) concordam com a quota máxima para as avaliações finais de “Relevante” ser de 25% (inclui 5% para Excelente):

- às quotas a partir de 2023: 53 (30%) nem concordam nem discordam, 38 (22%) concordam totalmente, 33 (19%) discordam, 31 (17%) discordam totalmente e 21 concordam (12%) com a quota máxima para as avaliações finais ser de 60%, ou seja, 30% corresponde à avaliação de Bom e 30% à avaliação de Muito bom.
- existência de sistema de pontos: 65 (37%) nem concordam nem discordam, 36 (20%) concordam, 29 (17%) discordam, 28 (16%) discordam totalmente e 18 (10%) concordam totalmente;
- ao sistema de pontos de 2004 a 2022 (alteração de posição remuneratória a cada 10 pontos): 71 (40%) discordam totalmente, 43 (24%) nem concordam nem discordam, 36 (21%) discordam, 17 (10%) concordam totalmente e 9 (5%) concordam;
- ao sistema de pontos a partir de 2023 (alteração de posição remuneratória a cada 8 pontos): 57 (32%) nem concordam nem discordam, 41 (24%) concordam, 33 (19%) concordam totalmente, 27 (15%) discordam e 18 (10%) discordam totalmente.

Pode-se concluir que metade da amostra discorda totalmente com a existência de quotas, sendo que 22% dos 176 não tem uma opinião formada, pois optaram pela opção não concordam nem discordam. Por outro lado, os dois itens com maior discordância são de que as quotas permitem diferenciar os melhores (47% dos 176), bem como as mesmas serem definidas de forma clara (39% dos 176). Acresce ainda que em relação ao aumento das quotas, a maioria está em total desacordo quanto ao facto da quota máxima da menção de Relevante ser de 25% dos 176 de 2004 a 2022, sendo que a introdução de uma nova quota com efeitos a partir de 2023 ainda não tem consenso, pois apurou-se que 30% dos 176 não concordam nem discordam e apenas 22% dos 176 concordam totalmente com esta alteração.

Quanto à existência do sistema de pontos conclui-se que não existe consenso, pois 37% dos 176 não concorda nem discorda com o mesmo, sendo que apenas 20% dos 176 concordam. Adicionalmente e em relação à alteração do sistema de pontos, os resultados obtidos são semelhantes aos da temática anterior relacionada com as quotas, ou seja, 40% dos 176 discordam totalmente do sistema em vigor de 2004 e 2022 e 32% dos 176 nem concordam nem discordam com o novo sistema a partir de 2023.

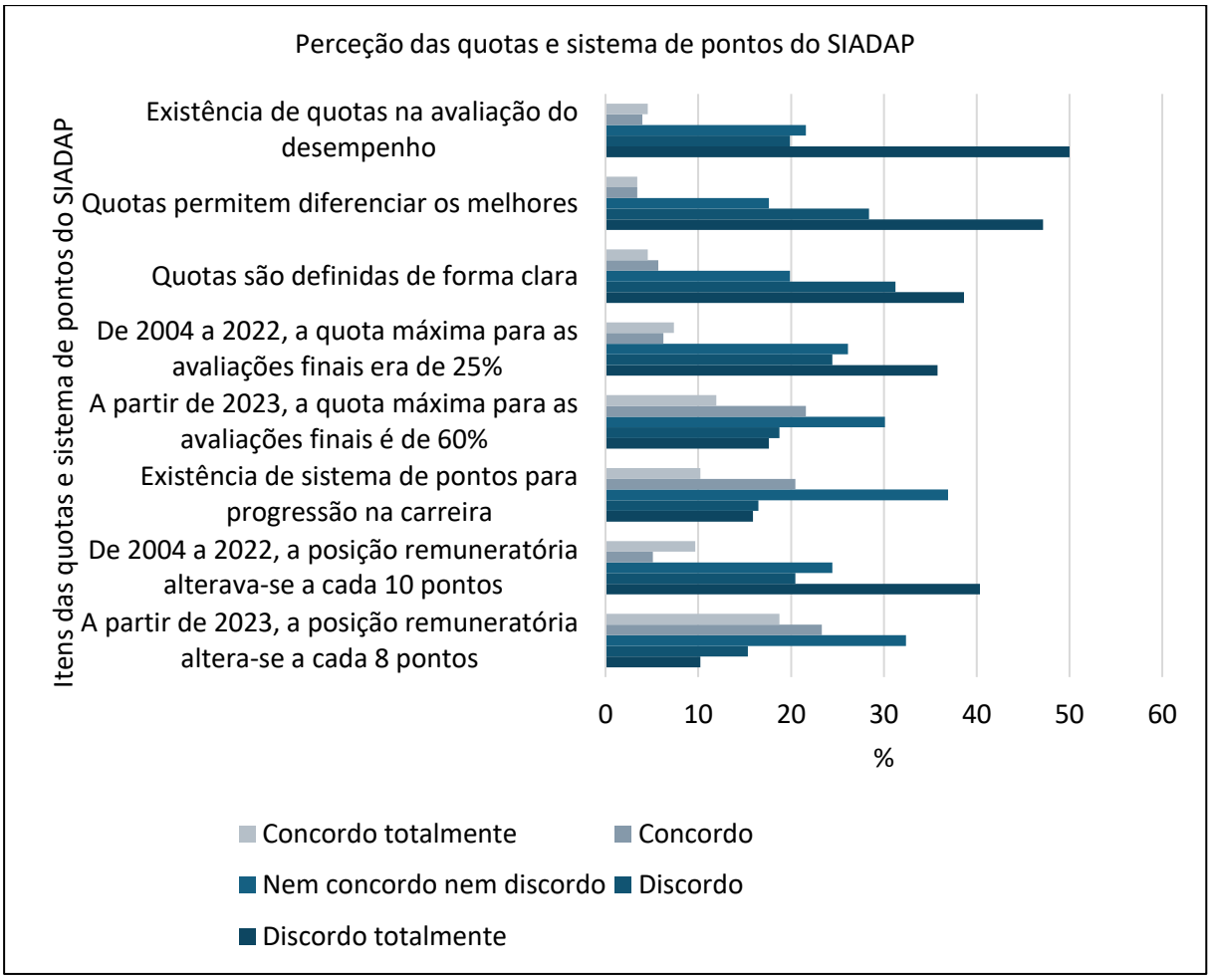


Figura 13 – Resultado da Q11.2: Indique o seu grau de concordância quanto às quotas e sistema de pontos do SIADAP
Fonte: Elaboração própria

De seguida, serão apresentados os resultados obtidos dos 176 trabalhadores acerca do trabalho em equipa quando relacionado com o SIADAP e a forma como isso interfere na motivação, nomeadamente, quando (figura 14):

- existe aprendizagem contínua: 51 (29%) nem concordam nem discordam, 40 (23%) concordam, 39 (22%) concordam totalmente, 27 (15%) discordam e 19 (11%) discordam totalmente;
- existe interesse pelo trabalho em equipa: 72 (41%) concordam, 52 (29%) concordam totalmente, 37 (21%) nem concordam nem discordam, 10 (6%) discordam e 5 (3%) discordam totalmente;
- existe reconhecimento do contributo: 57 (32%) concordam, 50 (28%) nem concordam nem discordam, 24 (14%) concordam totalmente, 23 (13%) discordam e 22 (13%) discordam totalmente;
- existe feedback acerca do desempenho: 53 (30%) concordam, 48 (27%) nem concordam nem discordam, 31 (18%) discordam, 25 (14%) discordam totalmente e 19 (11%) concordam totalmente;

- existe participação como membro integrante da equipa: 60 (34%) concordam, 57 (32%) nem concordam nem discordam, 27 (15%) concordam totalmente, 17 (10%) discordam e 15 (9%) discordam totalmente;
- existe autonomia para tomar iniciativas: 71 (40%) concordam, 50 (29%) nem concordam nem discordam, 27 (15%) concordam totalmente, 15 (9%) discordam e 13 (7%) discordam totalmente.

Dos 6 itens descritos acima, verifica-se que existe um padrão de resposta, uma vez que o primeiro item é o que tem uma maior percentagem no grau de não concordo nem discordo seguido do grau de concordo, sendo que nos restantes 5 itens ocorre o contrário, ou seja, a maior percentagem corresponde ao concordo e em segundo lugar ao não concordo nem discordo. Ou seja, obteve-se que não existe consenso quanto à aprendizagem contínua (29% dos 176 nem concordam nem discordam), mas apura-se concordância pelo trabalho em equipa (41% dos 176), pela existência de reconhecimento do contributo (32% dos 176), bem como de feedback acerca do desempenho (30% dos 176), do sentimento de participação na equipa (34,10% dos 176) e de autonomia para tomar iniciativas (40% dos 176). Por fim, de todos estes resultados, há dois que se destacam por obterem uma maior percentagem de concordância acima dos 40% dos 176, nomeadamente, o interesse pelo trabalho em equipa e a autonomia para tomar iniciativas.

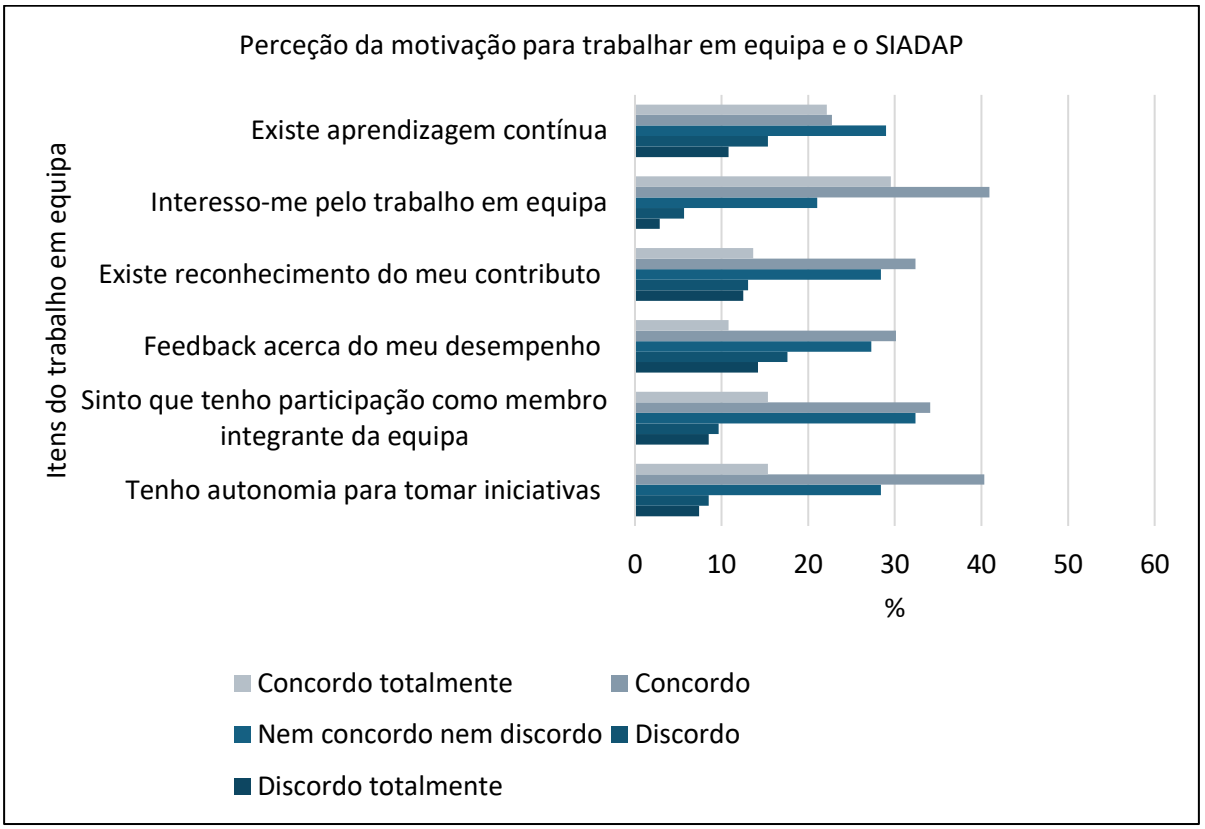


Figura 14 – Resultado da Q11.3: Indique o seu grau de concordância quanto à motivação para trabalhar em equipa e o SIADAP
Fonte: Elaboração própria

De seguida e no que diz respeito à motivação intrínseca e o SIADAP, os resultados apurados são os seguintes (figura 15):

- participação na definição dos meus próprios objetivos na avaliação do desempenho: 50 (28%) concordam, 42 (24%) nem concordam nem discordam, 31 (18%) concordam totalmente, 29 (16%) discordam e 24 (14%) discordam totalmente;
- participação durante o processo da minha avaliação do desempenho: 53 (30%) nem concordam nem discordam, 44 (25%) concordam, 30 (17%) concordam totalmente, 26 (15%) discordam e 23 (13%) discordam totalmente;
- preferir realizar uma tarefa que já sei que posso fazer bem do que uma que me obriga a desenvolver novas competências: 48 (27%) discordam, 47 (27%) nem concordam nem discordam, 43 (24%) discordam totalmente, 29 (17%) concordam e 9 (5%) concordam totalmente;
- querer que o meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar as minhas competências: 69 (39%) concordam totalmente, 64 (37%) concordam, 35 (20%) nem concordam nem discordam, 6 (3%) discordam totalmente e 2 (1%) discordam.

Conclui-se que os inquiridos concordam totalmente que a sua maior motivação intrínseca é o querer que o seu trabalho proporcione oportunidades para aumentar as suas competências (39% dos 176), seguida de participar na definição dos seus próprios objetivos da avaliação do desempenho (28% concordam dos 176), sendo que a participação durante o processo não tem consenso, uma vez que 30% dos 176 não concordam nem discordam deste item. O que menos motiva intrinsecamente, é fazer sempre a mesma tarefa para não ter de adquirir novas competências, pelo o que 27% dos 176 discordam deste item.

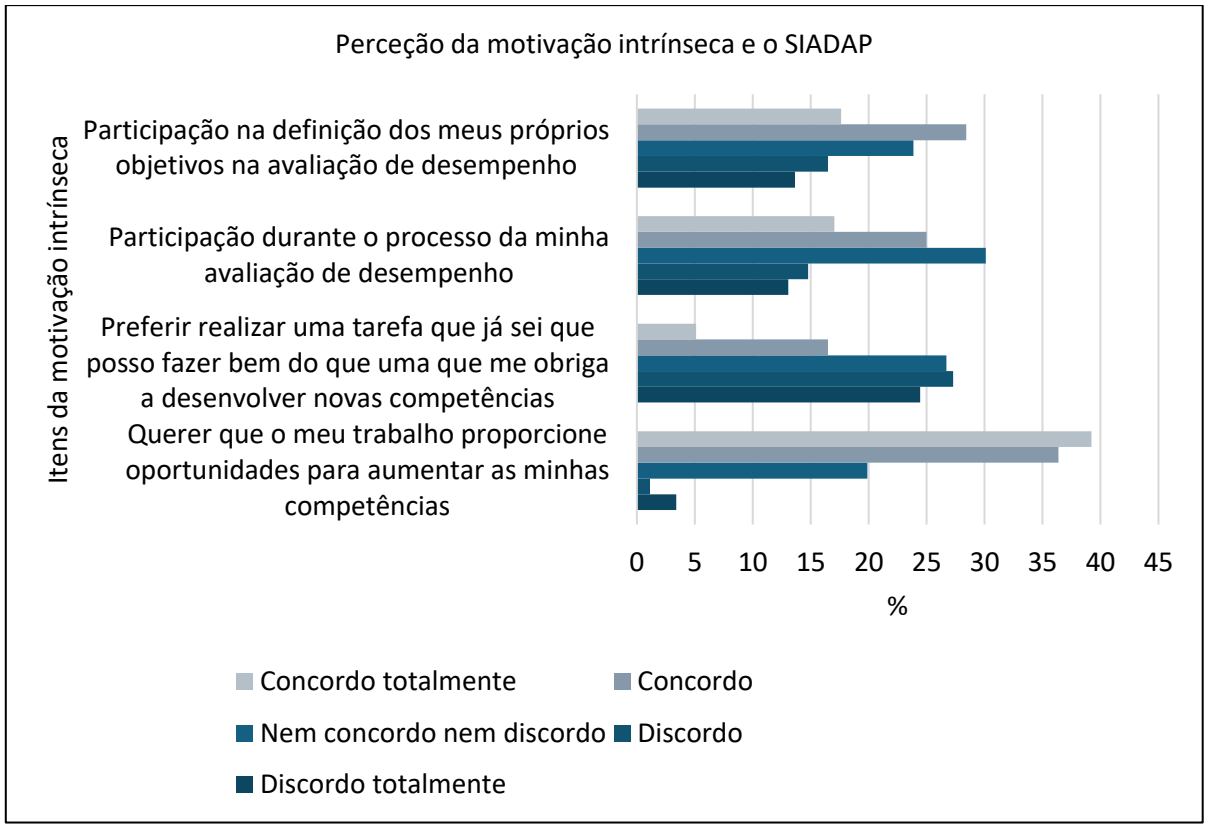


Figura 15 – Resultado da Q11.4: Indique o seu grau de concordância quanto à motivação intrínseca e o SIADAP
Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, na motivação extrínseca, os resultados apurados são os seguintes (figura 16):

- estabelecimento dos objetivos que devo atingir por parte da chefia: 71 (40%) nem concordam nem discordam, 51 (29%) concordam, 27 (15%) discordam, 17 (10%) concordam totalmente e 10 (6%) discordam totalmente;
- ser fortemente motivado pelo dinheiro que possa ganhar: 51 (29%) nem concordam nem discordam, 50 (29%) concordam, 27 (15%) discordam, 27 (15%) concordam totalmente e 21 (12%) discordam totalmente;
- desde que faça o que gosto, não me preocupo com o que me pagam: 62 (35%) discordam totalmente, 57 (33%) discordam, 46 (26%) nem concordam nem discordam, 7 (4%) concordam e 4 (2%) concordam totalmente;
- reconhecimento do meu trabalho com vista ao interesse público: 74 (42%) concordam, 48 (27%) concordam totalmente, 38 (22%) nem concordam nem discordam, 11 (6%) discordam e 5 (3%) discordam totalmente.

Após a descrição dos resultados da motivação extrínseca, verifica-se que o reconhecimento do trabalho com vista ao interesse público é o que obtém uma maior concordância (42% dos 176) e, por outro lado, o item de não ser motivado pelo dinheiro desde que faça o que se goste tem uma

percentagem alta tanto de discordo totalmente (35% dos 176) como de discordo (32% dos 176). Já os restantes 2 itens, têm uma maior percentagem de nem concordo nem descordo, seguida de concordo em estabelecimento de objetivos a atingir por parte da chefia (40% e 29% respetivamente dos 176) e ser fortemente motivado pelo dinheiro que possa ganhar (29% e 29% respetivamente dos 176).

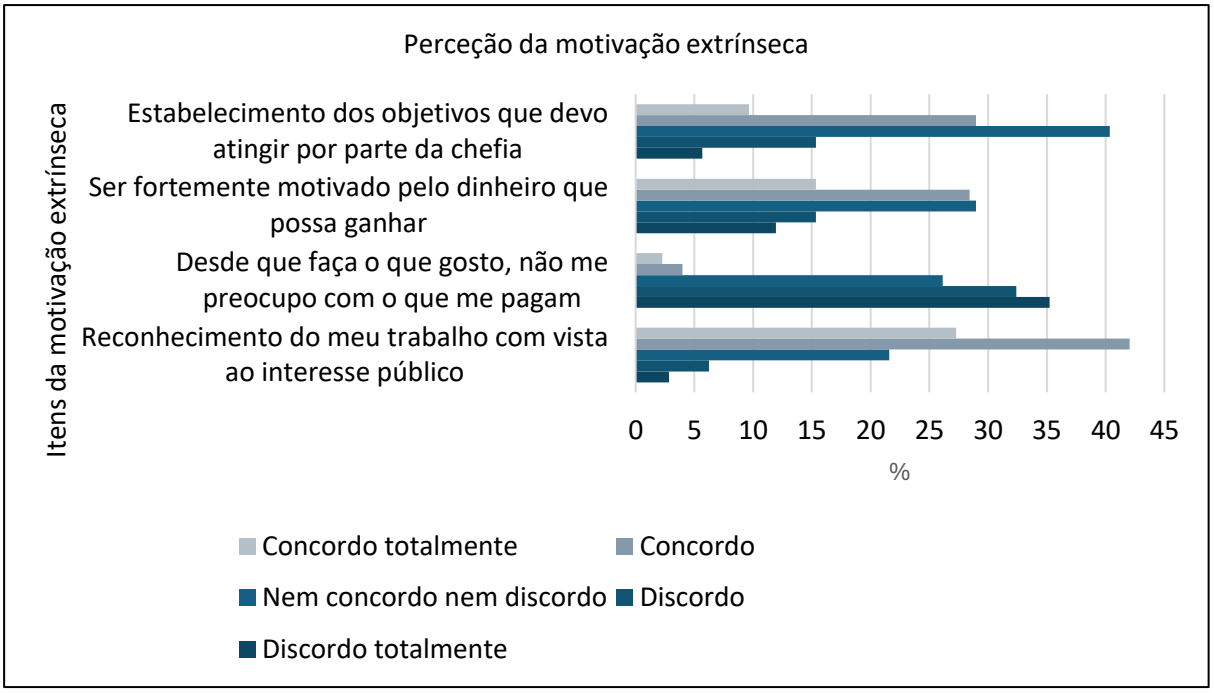


Figura 16 – Resultado da Q11.5: Indique o seu grau de concordância quanto à motivação extrínseca e o SIADAP
Fonte: Elaboração própria

Relativamente às alterações do SIADAP que se traduziram em maior impacto na motivação dos 176 a partir de 2023 (figura 17), mais de metade dos inquiridos, ou seja, 106 (60%) responderam que se deveu essencialmente ao aceleramento de progressão na carreira, seguido de 20 (11%) com a alteração do sistema de pontos, 18 (10%) com a anualização do período de avaliação, 17 (10%) com o aumento das quotas, 8 (5%) com as novas menções de avaliação e, por fim, a que teve menor impacto na motivação com 7 (4%) foi a formação obrigatória. No entanto e apesar das últimas alterações ao SIADAP, na pergunta seguinte, verifica-se que quase a totalidade dos 176 acha que não irá atingir o topo da carreira com 159 (90%) respostas negativas contra apenas 17 (10%) positivas (figura 18).

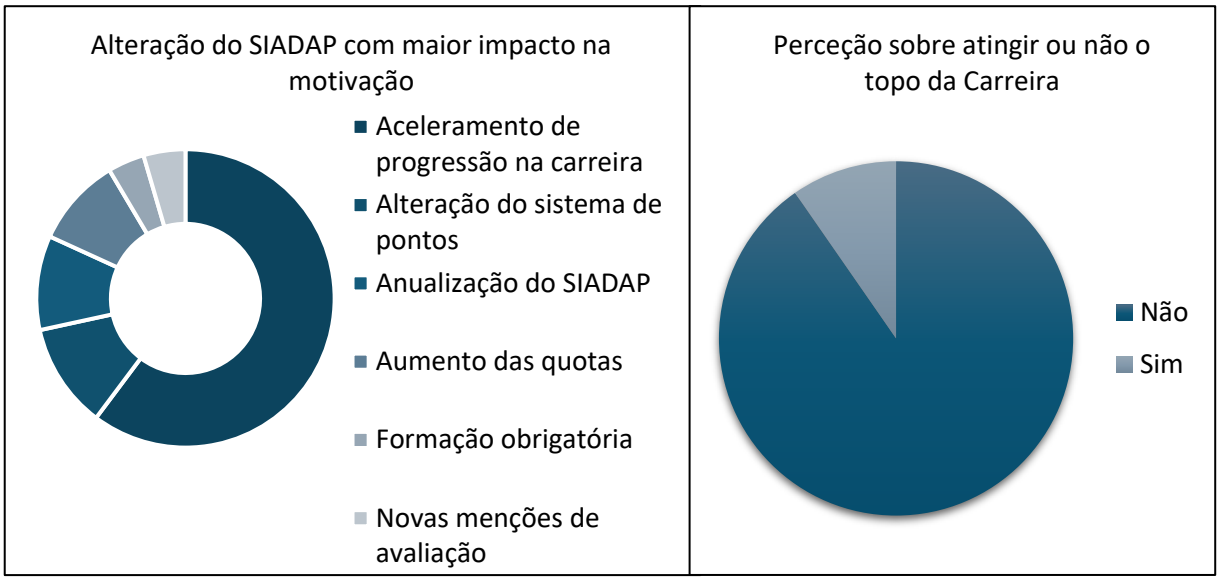


Figura 17 – Resultado da Q12: A partir de 2023, qual a alteração com maior impacto na sua motivação?
Fonte: Elaboração própria

Figura 18 – Resultado da Q13: Após a última revisão do SIADAP, acha que irá atingir o topo da carreira?
Fonte: Elaboração própria

Quanto às possíveis falhas do SIADAP, da amostra de 176 trabalhadores do IFAP, 172 (98%) são da opinião que as mesmas existem, enquanto que 4 (2%) não. Dos 172, os motivos das falhas encontram-se associados, maioritariamente, a falhas na escala de avaliação de acordo com 110 (63%) dos inquiridos, sendo que 26 (15%) acham que se trata de preconceito para com os avaliados, 23 (13%) e 13 (7%) de falta de formação dos avaliadores e dos avaliados respetivamente (figuras 19 e 20).

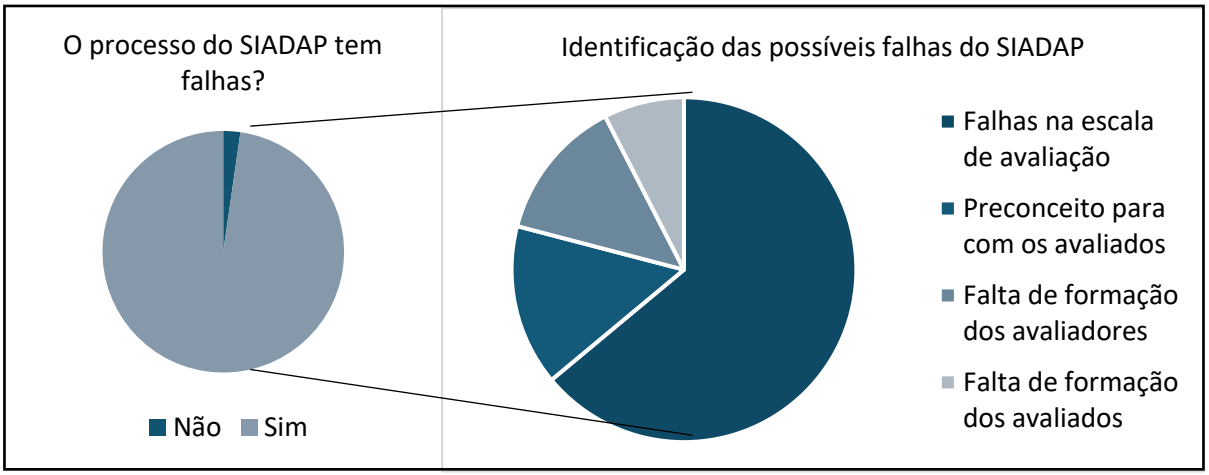


Figura 19 – Resultado da Q14: Considera que o processo do SIADAP tem falhas?
Fonte: Elaboração própria

Figura 20 – Resultado da Q14.1: Com qual das possíveis falhas do SIADAP mais se identifica?
Fonte: Elaboração própria

De notar ainda que dos 176, 158 (90%) acham que devia haver outro método para efetuar a avaliação do desempenho e 18 (10%) pensam que não (figura 21). Dos 158 que preferiam outro método, 83 (49%) preferiam a comparação entre os resultados fixados e os obtidos, 23 (15%) de acordo com a experiência profissional, 22 (14%) com base na comparação entre os avaliados, 16 (11%) com base na observação de comportamentos, 12 (9%) com base no número de competências e 2 (2%) de acordo com os traços de personalidade (figura 22).

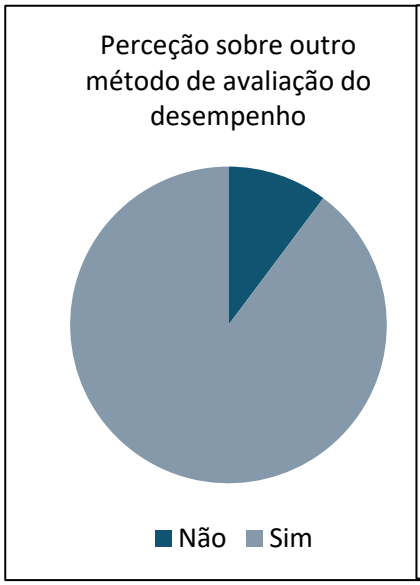


Figura 21 – Resultado da Q15: Acha que deveria haver outro método para efetuar a avaliação do desempenho?
Fonte: Elaboração própria



Figura 22 – Resultado da Q15.1: Qual o método com que deve ser efetuada a avaliação do desempenho?
Fonte: Elaboração própria

O questionário terminou com uma questão final acerca do período que mais contribuiu para uma maior motivação em sede de avaliação pelo SIADAP aos 176 trabalhadores, sendo que mais de metade, ou seja, 121 (69%) indicaram que a sua motivação aumentou com a 2º revisão do SIADAP de 2023-2024, 28 (16%) sentiram-se mais motivados de 2013 a 2022, 14 (8%) demonstram maior motivação de 2008 a 2012 com a 1ª revisão do SIADAP e 13 (7%) é que se sentiram mais motivados no período da criação do SIADAP, ou seja, de 2004 a 2007 (figura 23).

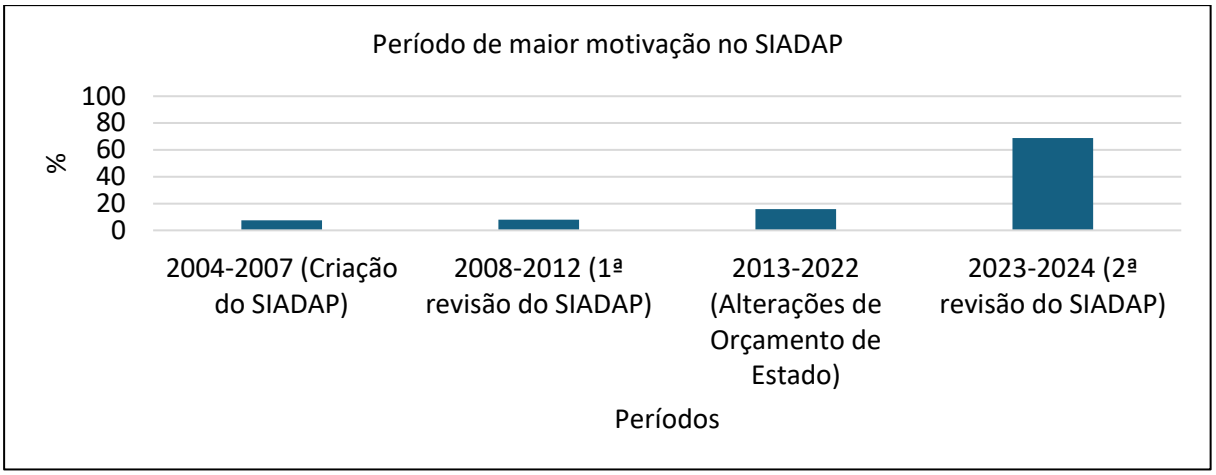


Figura 23 – Resultado da Q16: Qual o período que contribuiu para uma maior motivação em sede de avaliação pelo SIADAP
Fonte: Elaboração própria

5.2.1. Teste dos dados obtidos na Hipótese nº 1

Conforme já descrito no ponto 4.2.3, a H1 é a seguinte: a motivação dos trabalhadores públicos tem uma correlação positiva com a aceitação das quotas do SIADAP. Para o teste da mesma, a Q10 (relativa à perceção dos trabalhadores face à motivação no exercício de funções públicas) e os 3 primeiros itens da Q11.2 (relativos à perceção dos trabalhadores no que respeita a existência de quotas na avaliação do desempenho, a quotas permitem diferenciar os melhores e a quotas são definidas de forma clara) serão transformados em variáveis compostas e, posteriormente, correlacionadas e confirmado o seu resultado através de regressão linear, a fim de se apurar se a hipótese em causa se confirma ou não.

- **Questão nº 10**

Primariamente, a consistência e a coerência dos 8 itens da Q10 foi verificada através do Alfa de Cronbach individualmente (anexo E.1) e no seu todo (anexo E.2).

Através do anexo E.1, a análise por item serve para verificar a contribuição que cada item tem para a consistência interna da escala, se a remoção de um item melhora ou piora o Alfa global e se algum item é fraco ou desajustado (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Já a correlação de item total corrigida mede o quanto cada item está relacionado com a escala global, excluindo-se a si próprio (Monteiro et al., 2010; Marôco & Garcia-Marques, 2006), sendo que se apurou que todos os itens se encontram acima de 0,394 (item nº 1), o que é aceitável e que os itens nº 4, 6 e 7 destacam-se por serem excelentes (acima de 0,7). Quanto à coluna Alfa de Cronbach se o item for excluído, esta compara o Alfa da escala sem aquele item e quanto maior, mais prejudica a consistência e se o valor diminui ou sobe ligeiramente, o item é adequado (Monteiro et al., 2010; Marôco & Garcia-Marques, 2006). Neste caso, verifica-se que nenhum dos itens, se removido, melhora significativamente o Alfa,

pois todos ficam perto ou abaixo do valor global de 0,861 (Anexo E.2). Este resultado alto é indicativo de que existe uma excelente consistência interna e que os itens se encontram altamente relacionados entre si. De referir ainda que o item nº 1, embora seja o que tem menor correlação com 0,394, optou-se por não o remover, pois a sua remoção apenas melhorava o Alfa em 0,003, o que se considerou pouco significativo, ou seja, o Alfa passaria de 0,861 para 0,864.

No entanto, para confirmar a correlação entre os itens recorreu-se à Análise de Componentes Principais (ACP), a qual reduz a dimensionalidade de variáveis correlacionadas em componentes principais, ou seja, em variáveis não correlacionadas que retêm a maior parte da variância dos dados originais (Hair et al., 2013). Os mesmos autores ainda defendem que a redução da dimensionalidade facilita a interpretação da análise, ajuda a identificar padrões ocultos que explicam a variância, bem como elimina a multicolinearidade comum em dados com muitas variáveis correlacionadas.

De acordo com o critério de Kaiser (1960), apenas devem ser retidos os componentes com autovalores (eigenvalue) acima de 1. O tamanho mínimo requerido de amostra é entre 50 a 100 inquiridos, sendo que a mesma é mais robusta se for superior a 200 (Hair et al., 2013). No entanto, outros autores referem que o tamanho da amostra ideal é entre 150 a 300 inquiridos (Tabachnick & Fidell, 2001). Ora neste caso, a amostra é de 176, o que significa que está dentro dos limites, pelo o que este critério se aplica à presente investigação. Deste modo, conclui-se ainda que a Q10 é unidimensional, uma vez que o autovalor do item nº 1 é de 4,095 (superior a 1) e explica 51% da variância total, sendo que todos os outros itens têm autovalores inferiores a 1 e, por isso, não são considerados (anexo E.3).

Adicionalmente, foram analisadas as cargas fatoriais de cada item, uma vez que a Análise Fatorial Exploratória (AFE) permite perceber o quanto cada item contribui para o fator (Hair et al, 2013; Tabachnick & Fidell, 2001), deste modo também foi efetuado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett. O KMO é um índice estatístico usado para medir a adequação da amostra à realização da ACP, quanto maior for o KMO, significa que há padrões mais consistentes entre as respostas e que as mesmas podem ser resumidas num fator comum (Hair et al., 2013). Por outro lado, o teste de Bartlett verifica se existe correlação suficiente para uma ACP. (Hair et al., 2013).

Neste caso e de acordo com o anexo E.4, a Q10 apresenta boas cargas fatoriais em todos os itens uma vez que os itens nº 4, 5, 6, 7 e 8 têm cargas elevadas (superiores a 0,7) e os itens nº 1, 2 e 3 têm cargas moderadas. O item nº 1 é o que tem uma menor carga e se encontra menos relacionado com os outros, mas como já foi referido acima aquando do Teste de Alfa, optou-se por mantê-lo, sendo que a sua carga fatorial é de 0,498, o que representa uma carga moderada. Já no anexo E.5, o teste de KMO é de 0,860, o que considera a qualidade da amostra como muito boa, e o teste de Bartlett é < 0,001, o que significa que as variáveis são suficientemente correlacionadas, pelo o que a ACP é aplicável.

Assim, com base nas análises efetuadas confirma-se que se trata de uma estrutura unidimensional coerente, sólida e consistente da motivação no trabalho e que permite estatisticamente construir uma variável composta no SPSS intitulada de Motivação_SIADAP_Média, uma vez que se pretende a média dos itens relacionados com a motivação geral dos funcionários do IFAP presente na Q10. Deste modo, a variável composta a criar é estável e precisa, bem como permite resumir vários itens num só conceito e reduzir o número de testes estatísticos (Marôco & Garcia-Marques, 2006; DeVellis & Thorpe, 2021).

- **Questão nº 11.2: 3 primeiros itens**

A confiabilidade foi testada para os 3 primeiros itens da Q11.2 através do Alfa Cronbach individualmente (anexo E.6) e no seu todo (anexo E.7).

Através da anexo E.6, verifica-se que todos os itens se encontram acima de 0,580, o que é aceitável a muito bom, sendo que os itens nº 1 e 2 destacam-se por serem excelentes (acima de 0,7). Quanto à coluna Alfa de Cronbach se o item for excluído, constata-se que apenas o item nº 3 melhora significativamente o Alfa, pois todos ficam perto ou abaixo do valor global de 0,823 (anexo E.7). Este resultado alto é indicativo de que existe uma excelente consistência interna e que os itens se encontram altamente relacionados entre si.

Foi ainda aplicada a ACP conforme explicação já referida acima para a Q10, tendo-se concluído que os 3 primeiros itens da Q11.2 são unidimensionais, uma vez que o autovalor do item nº 1 é de 2,269 (superior a 1) e explica 76% da variância total, sendo que todos os outros itens têm autovalores inferiores a 1 e, por isso, não são considerados (anexo E.8).

Também se recorreu à AFE, a qual apurou que os 3 primeiros itens da Q11.2 apresentam cargas fatoriais elevadas (superiores a 0,7), sendo que o item nº 2 é o que mais se destaca com 0,917 (anexo E.9). O teste de KMO é de 0,670, o que significa uma qualidade de amostra boa, e o teste de Bartlett é < 0,001, o que significa que as variáveis são suficientemente correlacionadas, pelo o que a ACP é aplicável (anexo E.10).

Assim, com base nas análises efetuadas confirma-se que se trata de uma estrutura unidimensional coerente, sólida e consistente que permite estatisticamente construir uma variável composta no SPSS intitulada de Quotas_SIADAP_Média, uma vez que se pretende a média dos 3 primeiros itens da Q11.2, os quais são relacionados com a perceção dos funcionários do IFAP relativamente às quotas do SIADAP.

- **Testes entre a Q10 e os 3 primeiros itens da Q11.2**

Após a verificação da consistência, unidimensionalidade, da ACP, da AFE e da criação de variáveis compostas para a Q10 e para os 3 primeiros itens da Q11.2, importa ainda validar qual a correlação a utilizar através da normalidade.

De acordo com os resultados obtidos no quadro 3, a variável composta Motivação_SIADAP_Média não rejeita a normalidade Kolmogorov-Smirnov p e Shapiro-Wilk p (D e W > 0,05), enquanto que a variável composta Quotas_SIADAP_Média rejeita a normalidade (D e W < 0,05). Assim, como uma das variáveis rejeita a normalidade, optou-se por recorrer à correlação Spearman, a qual não pressupõe a normalidade.

Quadro 3 – Teste de hipótese nº 1: Normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk

Teste da hipótese nº 1: Normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk				
Nomes das variáveis compostas	Nº da questão	Amostra (N)	Kolmogorov-Smirnov (D)	Shapiro-Wilk (W)
Motivação_SIADAP_Média	Q10	176	0,090	0,280
Quotas_SIADAP_Média	3 primeiros itens da Q11.2		< 0,001	< 0,001

Fonte: Elaboração própria

Com a correlação de Spearman entre a variáveis compostas da questão nº 10 e 11.2 obteve-se uma correlação positiva moderada de 0,380 (quadro 4).

Quadro 4 – Teste da hipótese nº 1: Correlação de Spearman

Teste da hipótese nº 1: Correlação de Spearman			
Nomes das variáveis compostas	Nº da questão	N	Spearman
Motivação_SIADAP_Média	Q10	176	0,380
Quotas_SIADAP_Média	3 primeiros itens da Q11.2		

Fonte: Elaboração própria

Adicionalmente, ainda foi efetuada uma regressão linear, a qual obteve uma relação positiva entre as variáveis compostas, ou seja, o modelo revelou que a perceção sobre as quotas explica 12% (r quadrado) da variação da motivação e é estatisticamente significativa (sig. < 0,01) (quadro 5).

Quadro 5 – Teste da hipótese nº 1: Regressão linear

Teste da hipótese nº 1: Regressão linear			
Nomes das variáveis compostas	N	R quadrado	Significância (p-valor)
Variável dependente: Motivação_SIADAP_Média (Q10) Variável independente: Quotas_SIADAP_Média (3 primeiros itens da Q11.2)	176	12%	< 0,01

Fonte: Elaboração própria

Concluindo, a motivação aumenta com a maior aceitação ou concordância com o sistema de quotas do SIADAP, pelo o que se confirma a H1 de que a motivação dos trabalhadores públicos tem

uma correlação positiva com a aceitação das quotas do SIADAP. Estes resultados sugerem que a perceção relativamente às quotas tem um papel relevante na motivação dos trabalhadores.

5.2.2. Teste dos dados obtidos na Hipótese nº 2

Conforme já descrito no ponto 4.2.3, a H2 é a seguinte: a motivação dos trabalhadores públicos para trabalhar em equipa tem uma correlação positiva com a perceção de justiça do SIADAP. Para o teste da mesma, a Q11.3 (trabalho em equipa e o SIADAP) será transformada numa variável composta e correlacionada com o item nº 2 (o SIADAP em geral é justo) da Q11.1, cujo o resultado obtido será confirmado através de regressão linear.

- **Questão nº 11.1: Item O SIADAP em geral é justo**

Primariamente, apesar da Q11.1 conter múltiplos itens, optou-se por não aplicar a ACP devido à heterogeneidade conceptual dos mesmos de acordo com as recomendações metodológicas presentes na literatura (Fabrigar et al., 1999; Worthington & Whittaker, 2006).

A abordagem da Q11.1 é baseada na análise da consistência interna e na avaliação individual dos itens (Alfa de Cronbach), a qual se encontra mais alinhada com os objetivos específicos da H2 e com a natureza dos dados recolhidos. Assim, a validação foi efetuada individualmente (anexo E.11) e no seu todo, ou seja, verifica-se que o Alfa global é de 0,529 (anexo E.12). Este valor que é significativamente inferior ao limiar de 0,70, o qual é geralmente recomendado na literatura para considerar uma escala como confiável (Tavakol & Dennick, 2011; DeVellis & Thorpe, 2021).

Também se verifica a ausência de correlações fortes, uma vez que o KMO da Q11.1 é de 0,518 (anexo E.13), valor considerado fraco (inferior a 0,6), o qual indica inadequação dos dados para a aplicação da ACP (Hair et al., 2013; Field, 2024).

- **Questão nº 11.3**

Primariamente, a confiabilidade da Q11.3 e dos seus 6 itens foi verificada através do Alfa de Cronbach individualmente (anexo E.14) e no seu todo (anexo E.15).

Através da anexo E.14, verifica-se que todos os itens se encontram acima de 0,560, o que é bom. Quanto à coluna Alfa de Cronbach se o item for excluído, constata-se que apenas o item nº 2 poderia melhorar ligeiramente o Alfa. No entanto, o Alfa global é bastante alto (0,889) (anexo E.15), o qual é indicativo de que existe uma excelente consistência interna e que os 6 itens da Q11.3 se encontram altamente relacionados entre si.

Foi ainda aplicada a ACP conforme já justificado na H1, tendo-se concluído que os 6 itens da Q11.3 são unidimensionais, uma vez que o autovalor do item nº 1 é de 3,879 (superior a 1) e explica 65% da

variância total, sendo que todos os outros componentes têm autovalores inferiores a 1 e, por isso, não são considerados (anexo E.16).

Também se recorreu à AFE, a qual apurou que os itens nº 1, 3, 4, 5 e 6 têm cargas fatoriais elevadas (superiores a 0,7), sendo que o item nº 2 é o que tem menor carga com 0,668 (anexo E.17). O teste de KMO é de 0,836, o que significa uma qualidade de amostra muito boa, e o teste de Bartlett é < 0,001, o que significa que as variáveis são suficientemente correlacionadas, pelo o que a ACP é aplicável (anexo E.18).

Assim, com base nas análises efetuadas confirma-se que se trata de uma estrutura unidimensional coerente, sólida e consistente e que permite estatisticamente construir uma variável composta no SPSS intitulada de Motivação_Equipa_SIADAP_Média, uma vez que se pretende a média dos 6 itens da Q11.3, os quais são relacionados com a perceção dos funcionários do IFAP relativamente à sua motivação em equipa perante a existência do SIADAP.

- **Teste entre a Q11.3 e o item "O SIADAP em geral é justo" da 11.1**

Após a verificação da consistência, unidimensionalidade, da ACP, da AFE e da criação de variável composta para a Q11.3, importa ainda validar qual a correlação a utilizar entre a Q11.3 e o item nº 2 da Q11.1 (o SIADAP em geral é justo) através da normalidade. De acordo com os resultados obtidos no quadro 6, a normalidade foi avaliada através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, sendo que ambos os testes rejeitam a normalidade ($p < 0,05$) nas duas variáveis, pelo o que a correlação a recorrer é a de Spearman.

Quadro 6 – Teste da hipótese nº 2: Normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk

Teste da hipótese nº 2: Normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk				
Nome da variável composta e do item	Nº da questão	N	D	W
Motivação_Equipa_SIADAP_Média	11.3	176	0,031	0,004
O SIADAP em geral é justo	Item da Q11.1		< 0,001	< 0,001

Fonte: Elaboração própria

A correlação de Spearman entre a variável composta da Q11.3 e o item nº 2 da Q11.1 (o SIADAP em geral é justo) é positiva, embora fraca (0,235) (quadro 7).

Quadro 7 – Teste da hipótese nº 2: Correlação de Spearman

Teste da hipótese nº 2: Correlação de Spearman			
Nome da variável composta e item	Nº da questão	N	Spearman
Motivação_Equipa_SIADAP_Média	11.3	176	0,235
O SIADAP em geral é justo	Item da Q11.1		

Fonte: Elaboração própria

Adicionalmente, ainda foi efetuada uma regressão linear entre a variável composta da Q11.3 e o item nº 2 da Q11.1 (o SIADAP em geral é justo), tendo-se obtido também uma relação positiva entre as mesmas, ou seja, o modelo revelou que a perceção de que o SIADAP é justo explica 9% (r quadrado) da variação da motivação para trabalhar em equipa e é estatisticamente significativa ($p < 0,01$) (quadro 8).

Quadro 8 – Teste da hipótese nº 2: Regressão linear

Teste da hipótese nº 2: Regressão linear			
Nome da variável composta e item	N	R quadrado	p-valor
Variável dependente: Motivação_Equipa_SIADAP_Média (Q11.3) Variável independente: O SIADAP em geral é justo (Q11.1)	176	9%	< 0,01

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, confirma-se a H2, uma vez que a uma maior perceção de justiça no sistema de avaliação do desempenho está associada a níveis mais elevados de motivação para o trabalho em equipa, existindo por isso uma correlação positiva. Estes resultados sugerem que a perceção de justiça contribui de forma significativa para melhorar o trabalho em equipa no âmbito do SIADAP.

5.2.3. Teste dos dados obtidos na Hipótese nº 3

Conforme já descrito no ponto 4.2.3, a H3 é a seguinte: A participação na definição dos seus próprios objetivos na avaliação do desempenho (motivação intrínseca) tem uma correlação negativa com as recompensas monetárias do SIADAP (motivação extrínseca). Para o teste da mesma, o item nº 1 da Q11.4 (participação na definição dos meus próprios objetivos na avaliação do desempenho) será correlacionado com o item nº 2 da Q11.5 (ser fortemente motivado pelo dinheiro que possa ganhar).

Primariamente, apesar da Q11.4 e Q11.5 conterem múltiplos itens, optou-se por não aplicar a ACP devido à heterogeneidade conceptual dos mesmos de acordo com as recomendações metodológicas presentes na literatura (Fabrigar et al., 1999; Worthington & Whittaker, 2006).

A abordagem das Q11.4 e Q11.5 serão baseadas na análise da consistência interna e na avaliação individual dos itens (Alfa de Cronbach), a qual se encontra mais alinhada com os objetivos específicos da H3 e com a natureza dos dados recolhidos. Assim, as validações das Q11.4 e Q11.5 foram efetuadas individualmente (anexo E.19 e E.22 respetivamente) e no seu todo, ou seja, verifica-se que o Alfa global é de 0,661 na Q11.4 (anexo E.20) e é de 0,516 na Q11.5 (anexo E.23). Estes dois valores são inferiores a 0,70, o qual é geralmente recomendado na literatura para considerar uma escala como confiável (Tavakol & Dennick, 2011; DeVellis & Thorpe, 2021).

Também se verifica a ausência de correlações fortes, uma vez que o KMO também é inferior a 0,7 nas duas questões, sendo que na Q11.4 é de 0,598 (anexo E.21) e na Q11.5 é de 0,642 (anexo E.24), o qual indica inadequação dos dados para a aplicação da ACP (Hair et al., 2013; Field, 2024).

Nos testes da normalidade (quadro 9), tanto o item nº 1 da Q11.4 como o item nº 2 da Q11.5 indicam que os mesmos não seguem uma distribuição normal, pois os valores são inferiores a 0,05. Deste modo, é mais apropriado utilizar a correlação de Spearman, que é um teste não paramétrico e não requer a suposição de normalidade.

Quadro 9 – Teste da hipótese nº 3: Normalidade Kolmogorov-Smirnova e Shapiro-Wilk

Teste da hipótese nº 3: Normalidade Kolmogorov-Smirnova e Shapiro-Wilk				
Nome dos itens	Nº da questão em que se encontra o item	N	D	W
Participação na definição dos meus próprios objetivos na avaliação do desempenho	Item nº 1 da Q11.4	176	< 0,001	< 0,001
Ser fortemente motivado pelo dinheiro que possa ganhar	Item nº 2 da Q11.5		< 0,001	< 0,001

Fonte: Elaboração própria

Após a aplicação da correlação de Spearman entre os dois itens já referidos, verifica-se a existência de uma correlação positiva fraca, uma vez que o coeficiente de correlação é de 0,262 (quadro 10), ou seja, à medida que o grau de concordância com a motivação extrínseca por ser movido pela parte monetária aumenta, também tende a aumentar o grau de concordância com a motivação intrínseca, nomeadamente, na participação da definição dos seus próprios objetivos.

Quadro 10 – Teste da hipótese nº 3: Correlação de Spearman

Teste da hipótese nº 3: Correlação de Spearman			
Nome dos itens	Nº da questão em que se encontra o item	N	Spearman
Participação na definição dos meus próprios objetivos na avaliação do desempenho	Item nº 1 da Q11.4	176	0,262
Ser fortemente motivado pelo dinheiro que possa ganhar	Item nº 2 da Q11.5		

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, a H3 não se confirma, uma vez que embora a correlação seja fraca, ela indica que os inquiridos que se sentem mais motivados por recompensas financeiras também tendem a valorizar a participação na definição dos seus objetivos de desempenho, pelo o que a correlação é positiva em vez de negativa conforme inicialmente se esperava.

5.2.4. Teste dos dados obtidos na Hipótese nº 4

Conforme já descrito no ponto 4.2.3, a H4 é a seguinte: Os inquiridos têm maior motivação após a última revisão do SIADAP aplicada a partir de 2023. Para o teste da mesma, a questão nº 10 (perceção dos trabalhadores face à motivação no exercício de funções públicas) foi relacionada com a questão nº 16 (período que contribuiu para uma maior motivação em sede de avaliação pelo SIADAP) para se verificar qual o resultado do teste e se a hipótese em causa se confirma ou não.

A questão nº 16 tem 4 opções de resposta relativas aos períodos de maior motivação em sede de avaliação pelo SIADAP, nomeadamente, 2004-2007 (criação do SIADAP), 2013-2022 (alterações de Orçamento de Estado), 2008-2012 (1ª revisão do SIADAP) e 2023-2024 (2ª revisão do SIADAP). No entanto e de acordo com a H4 já enunciada, pretende-se testar o efeito a partir de 2023 até 2024, uma vez que este é o último ano em estudo na presente investigação. Assim, o biénio de 2023-2024 será comparado com os restantes 3 períodos, pelo o que é necessário criar uma variável binária intitulada de Revisão_SIADAP_2023, sendo que o grupo 0 (2004-2007, 2008-2012 e 2013-2022) corresponde ao período de 2004 até 2022 e o grupo 1 (2023-2024) corresponde ao período a partir de 2023 até 2024.

A grande vantagem de criar uma variável binária é de que se conseguem representar categorias qualitativas em modelos numéricos, bem como facilita a introdução dos dados em SPSS, permite um controlo lógico, evitam-se interpretações erradas em modelos estatísticos e é utilizada como indicador numa condição (Wooldridge, 2016; DeVellis & Thorpe, 2021).

Posteriormente, tornou-se necessário determinar qual o teste a utilizar (Teste t de Student ou Mann-Whitney U), ou seja, pretende-se testar se a variável composta Motivação_SIADAP_Média (criada na hipótese nº 1 e associada à Q10) tem distribuição normal dentro de cada grupo da variável binária intitulada de Revisão_SIADAP_2023. No teste de normalidade do quadro 11, verifica-se que a distribuição é normal tanto no grupo 0 como no grupo 1, ou seja, os dois grupos são superiores a 0,05 nos seus testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-wilk). Deste modo, está indicado o uso do Teste t de Student para amostras independentes, o qual é uma ferramenta estatística que compara médias e verifica se há diferenças significativas entre dois grupos ou em relação a um valor de referência (Wooldridge, 2016; DeVellis & Thorpe, 2021).

Quadro 11 – Teste da hipótese nº 4: Normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-wilk

Teste da hipótese nº 4: Normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-wilk				
Nome da variável composta	Grupos da variável binária Revisão_SIADAP_2023	N	D	W
Motivação_SIADAP_Média (Q10)	Grupo 0 (2004-2022 da Q16)	55	0,200	0,778
	Grupo 1 (2023-2024 da Q16)	121	0,094	0,163
	Total	176		

Fonte: Elaboração própria

Com a aplicação do Teste t de Student (quadro 12), constata-se que a média de motivação é maior de 2023 a 2024 (3,631) quando comparada com o grupo de 2004 a 2022 (3,305), sendo que a diferença da média é de 0,326, o que sugere que a motivação aumentou depois da 2ª revisão do SIADAP (grupo 1). Quanto à variabilidade da motivação, a mesma é um pouco maior no grupo 0 (0,732) do que no grupo 1 (0,654), indicando que as respostas eram um pouco mais dispersas no grupo anterior. Adicionalmente, o erro de média padrão é menor no grupo 1, uma vez que a amostra é maior, bem como se verifica que os trabalhadores do IFAP avaliados no período do grupo 1 têm níveis de motivação mais altos do que os avaliados no grupo 0.

Quadro 12 – Teste da hipótese nº 4: Estatísticas de grupo via Teste t de Student

Teste da hipótese nº 4: Estatísticas de grupo via Teste t de Student					
Nome da variável composta	Grupos da variável binária Revisão_SIADAP_2023	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Motivação_SIADAP_Média (Q10)	Grupo 0 (2004-2022 da Q16)	55	3,305	0,732	0,099
	Grupo 1 (2023-2024 da Q16)	121	3,631	0,654	0,059
	Total	176			

Fonte: Elaboração própria

Os resultados do Teste t de Student indicam uma diferença estatisticamente significativa nas médias de motivação dos trabalhadores públicos (t(174) = -2,959, p = 0,004) (quadro 13).

Quadro 13 – Teste da hipótese nº 4: Igualdade de médias via Teste t de Student

Teste da hipótese nº 4: Igualdade de médias via Teste t de Student					
Nome da variável composta	Grupos da variável binária Revisão_SIADAP_2023	N	t de Student	df	p-valor
Motivação_SIADAP_Média (Q10)	Grupo 0 (2004-2022 da Q16)	55	-2,959	174	0,004
	Grupo 1 (2023-2024 da Q16)	121			
	Total	176			

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, enquanto o Teste t de Student demonstra que a diferença entre grupos é estatisticamente significativa, o D de Cohen diz o quão grande é essa diferença, ou seja, a importância prática do resultado (Wooldridge, 2016; DeVellis & Thorpe, 2021). Deste modo, o impacto da 2ª revisão do SIADAP a partir de 2023 sobre a motivação dos trabalhadores públicos foi moderadamente elevado (D de Cohen = 0,679). Tal representa um efeito de magnitude moderado a elevado, o que sugere que a mudança teve um efeito relevante no aumento da motivação percebida pelos funcionários (quadro 14).

Quadro 14 – Teste da hipótese nº 4: Igualdade de médias via Teste D de Cohen

Teste da hipótese nº 4: Igualdade de médias via Teste D de Cohen			
Nome da variável composta	Grupos da variável binária Revisão_SIADAP_2023	N	D de Cohen
Motivação_SIADAP_Média (Q10)	Grupo 0 (2004-2022 da Q16)	55	0,679
	Grupo 1 (2023-2024 da Q16)	121	
	Total	176	

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, a H4 confirma-se, uma vez que a motivação média dos trabalhadores públicos aumentou significativamente após a 2ª revisão do SIADAP aplicada a partir de 2023 tal como sugere os resultados do Teste t de Student, pois esta reforma teve um impacto positivo na perceção da motivação dos funcionários avaliados.

5.3. Discussão de resultados

Da amostra analisada de 176 trabalhadores do IFAP e através das Q1 a Q7 do questionário, apurou-se que predominam mulheres, a mesma se encontra envelhecida, a exercer funções maioritariamente há mais de 20 anos e através de CTFP por tempo indeterminado. Também se verifica que o grau de licenciatura se encontra em maior número, assim como a carreira de Técnico Superior e, por isso, as duas faixas etárias (entre os 51 e 60 anos e mais de 60 anos) são as que prevalecem com uma remuneração bruta associada entre os 1.501€ e os 2.500€.

De seguida e dando cumprimento ao objetivo nº 1 através das Q8 a Q11.1, a posição dos trabalhadores em estudo é de que a alteração da sua posição remuneratória ocorreu maioritariamente no biénio de 2021-2022, bem como as menções mais obtidas no SIADAP encontram-se repartidas entre Relevante e Adequado, sendo que o Excelente foi obtido por uma minoria e o Inadequado não tem expressão. Em termos genéricos, o que mais contribui para a motivação é a existência de bom ambiente de trabalho, seguida da segurança no trabalho e da resolução de problemas de forma autónoma. Já no que diz respeito ao SIADAP, a falta de justiça do mesmo é determinante e um dos indicadores com maior peso.

Quanto ao objetivo nº 2, as implicações positivas e negativas do SIADAP foram apercebidas através das Q11.2 a Q11.5, sendo que as H1 e H2 confirmam-se, enquanto que a H3 não se confirma.

Na hipótese nº 1, a motivação dos trabalhadores públicos tem uma correlação positiva com a aceitação das quotas do SIADAP. Assim, a presença de quotas é vista como um fator desmotivador, enquanto que a sua ausência é associada a uma maior motivação. Neste contexto, a grande maioria sente-se motivada a um nível geral, sendo que no que toca ao SIADAP metade da amostra discorda da existência de quotas, porque limita as classificações tal como já defendido por Madureira e Rodrigues

(2007). Adicionalmente, a maioria nem concorda nem discorda do sistema de pontos do SIADAP, uma vez que o mesmo não permite diferenciar os melhores de acordo com os inquiridos, sendo que outros estudos como Moreira e Machado (2014) e Nishmura et al. (2021) já confirmavam esta situação.

Estes resultados da H1 encontram-se em linha com outros estudos internacionais como de funcionários de governos locais dos EUA, no qual se apurou que quanto maior for a clareza, nomeadamente, das quotas, os comportamentos dos funcionários são afetados positivamente (Caillier, 2016). Noutra investigação efetuada a funcionários públicos na Polónia e em Espanha, verifica-se também uma relação positiva entre os fatores motivacionais e a satisfação no trabalho, pelo o que a motivação aumenta quanto mais satisfeitos os funcionários estiveram com as quotas de avaliação do desempenho (Rakowska & de Juana-Espinosa, 2018). Adicionalmente, se os sistemas de avaliação do desempenho forem centralizados, onde as avaliações são rígidas com a existência de quotas e comunicadas de forma padronizada, as mesmas são percebidas como autoritárias ou controladoras e diminuem o PSM, tal como já demonstrava o estudo dos funcionários públicos realizado na China (Wang & Niu, 2024).

Ainda na H1 e aquando da aplicação da regressão linear, embora se verifique uma relação positiva entre estas duas variáveis, a perceção das quotas apenas explica 12% da motivação, o que estatisticamente é significativo e relevante, mas esperava-se uma relação maior entre estas duas variáveis com base na revisão da literatura. O SIADAP apoia-se no instrumento da curva de Gauss que permite a distribuição por quotas (Stewart et al., 2010) associado a um sistema de pontos, o qual necessitava de reanálise, nomeadamente, ao nível do aumento das quotas (Ferraz et al., 2021; Fonseca, 2023, Maio 23). No entanto, embora a 2ª revisão do SIADAP tenha sido efetuada em 2024 e aplicada a partir de 2023, tais alterações são muito recentes quer no sistema de pontos, quer no aumento das quotas do SIADAP e, assim, os resultados obtidos nesta hipótese podem ser limitativos. Sugere-se um futuro estudo que permita analisar se essas alterações têm impacto num maior período temporal de tempo.

A H2 também se confirma, uma vez que a uma maior perceção de justiça no sistema de avaliação do desempenho estão associados níveis mais elevados de motivação para o trabalho em equipa, existindo por isso uma correlação positiva. Estes resultados sugerem que a perceção de justiça contribui de forma significativa para melhorar o trabalho em equipa no âmbito do SIADAP, ou seja, quanto mais justa os trabalhadores públicos percebem que é a avaliação do desempenho, maior é a sua motivação para trabalhar em equipa. Este resultado está de acordo as investigações portuguesas de Franco-santos et al. (2012), Lira (2014), Correia et al. (2019) e Ferraz et al. (2021) em que este sistema apenas é visto como justo e preciso pelos os que se encontram mais satisfeitos com o processo. Denota-se ainda que os inquiridos têm um elevado interesse pelo trabalho em equipa e pela autonomia em tomar iniciativas.

Estes resultados da H2 encontram-se em linha com a Teoria da Equidade de Adams (1963) e outros estudos internacionais como o de Wenzel et al. (2017), de Gul et al. (2017) e de Alriyami et al. (2024), os quais apuraram que o sentido de justiça percebido pelos funcionários aquando da avaliação do desempenho fortalecem, nomeadamente, a motivação para trabalhar em equipa, o vínculo com a organização e, por fim, a PSM.

Deste modo, na H2 e aquando da aplicação da regressão linear entre as duas variáveis, apurou-se que as mesmas têm uma relação positiva, ou seja, que a justiça do SIADAP explica 9% da variação da motivação para trabalhar em equipa, o que estatisticamente é significativo e relevante. Este resultado contraria a injustiça sentida na maioria das investigações, uma vez que a motivação da equipa no IFAP é explicada pela valorização do seu capital humano com a promoção do espírito de equipa (IFAP, 2025b), o qual se encontra incorporado no seu modelo de gestão, seu estilo de liderança e até mesmo na sua cultura organizacional. Assim, trata-se de um Instituto com uma estrutura hierárquica formal, dotado de autonomia administrativa, boa governança, departamentos bem definidos, focado no desenvolvimento ético dos colaboradores, orientado para a qualidade, a colaboração, os resultados e os cidadãos (IFAP, 2025).

Por outro lado, na H3 constata-se uma correlação positiva em vez de negativa, uma vez que embora a correlação seja fraca, ela indica que os inquiridos que se sentem mais motivados por recompensas financeiras também tendem a valorizar a participação na definição dos seus objetivos de desempenho. Este resultado apurado na presente investigação contraria o estudo já realizado de Kunz e Linder (2012), uma vez que a generalidade das motivações extrínsecas têm uma relação negativa com as motivações intrínsecas. Adicionalmente, os inquiridos ainda demonstraram que as motivações intrínsecas que mais motivam são as de obter oportunidades para aumentar as suas competências, seguida da participação na definição dos seus objetivos da avaliação do desempenho.

Estes resultados da H3 encontram-se em linha com outros estudos internacionais, uma vez que quando existem relações mediadoras de justiça, a remuneração por desempenho incrementa a motivação intrínseca (Chen et al., 2023), bem como um sistema de avaliação do desempenho justo, participativo e transparente reduz a perceção de controlo e estimula a motivação intrínseca (Wenzel et al., 2017).

Já nas motivações extrínsecas, o que mais motiva é trabalhar com vista ao interesse público conforme já havia sido apurado por Houston (2000). O fator de ser fortemente motivado pelo dinheiro que possa ganhar é o que tem menor percentagem de consenso, tal como já havia sido apurado por Weibel et al. (2010). Deste modo, como a H3 não se confirmou, torna-se necessário analisar num futuro estudo se o SIADAP afeta efetivamente a motivação ou se a questão se prende apenas com os seus instrumentos, uma vez que o mesmo é baseado em quotas, na falta de personalização dos objetivos, na ausência de feedback e na escassa ligação a incentivos reais.

Referente ao objetivo nº 3, os aspectos mais críticos do SIADAP são os erros que se verificam nas escalas de avaliação conforme os estudos iniciais da avaliação do desempenho de Caetano (1990), Murphy e Cleveland (1991) e Landy e Farr (1980), seguida do preconceito para com os avaliados que gera represálias conforme já validado também por Cunha et al. (2010). Por isso, a maioria tem a perceção de que deveria existir outro método para efetuar a avaliação, sendo que a comparação entre os resultados fixados e os obtidos é o método que obtém mais consenso, uma vez que os critérios adotados não se encontram relacionados com o desempenho real, tal como já referido por Rego et al. (2010).

De referir ainda que de 2004 a 2024, tanto nas quotas, como no sistema de pontos, a maioria dos inquiridos encontra-se em total desacordo com a existência destes e pensam até que nunca irão atingir o topo da carreira. Constata-se ainda que não existe um consenso nestas duas matérias a partir de 2023, pois os resultados apuraram taxas reduzidas de concordância e significativas de indecisão nos inquiridos. Para tal e de acordo com a última revisão do SIADAP, a alteração com maior impacto na motivação é o aceleramento na progressão na carreira.

Por fim, a H4 confirma-se, uma vez que a motivação média dos trabalhadores públicos aumentou significativamente após a última revisão do SIADAP aplicada a partir de 2023, ou seja, a maioria sente-se mais motivada no período de 2023-2024, seguida do período de 2013-2022, depois de 2008-2012 e, por último, o período com menor motivação é de 2004-2007.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÃO

A presente investigação teve como principal objetivo analisar o grau e os elementos do SIADAP que influenciam a motivação dos trabalhadores públicos ao longo dos seus quatro períodos de aplicação. Esta tem enfoque nos trabalhadores do IFAP sujeitos ao SIADAP 3 através da análise dos dados obtidos junto de 176 colaboradores para alcançar o objetivo principal e os específicos delineados inicialmente.

No âmbito do primeiro objetivo específico, identificou-se que a perceção global dos trabalhadores em relação ao SIADAP é marcadamente crítica, embora reconheçam algumas melhorias recentes. A maioria dos participantes revelou desmotivação associada à presença de quotas e ao sistema de pontos, os quais são percecionados como injustos e desadequados à realidade do desempenho profissional. Pelo contrário, fatores como o bom ambiente de trabalho, a segurança no emprego e a autonomia na resolução de problemas foram destacados como os principais elementos que contribuem positivamente para a motivação.

Relativamente ao segundo objetivo específico, verificou-se que o SIADAP apresenta implicações ambivalentes na motivação dos trabalhadores, ou seja, se por um lado contribui para alguma estrutura e clareza no processo avaliativo, por outro, as limitações impostas pelas quotas e a falta de diferenciação meritocrática continuam a gerar desconfiança e insatisfação.

Deste modo, a H1 foi confirmada, indicando uma correlação positiva entre a motivação e a aceitação das quotas, embora fraca. A H2 foi confirmada, evidenciando uma correlação positiva entre a perceção de justiça do SIADAP e a motivação dos trabalhadores para o trabalho em equipa. Este resultado sublinha a importância da justiça organizacional como fator motivacional, reforçando a ideia de que os trabalhadores se sentem mais envolvidos e cooperantes quando percebem que os processos de avaliação são conduzidos de forma equitativa e transparente. Em contraste, a H3 não foi confirmada, contrariando a suposição de que existiria uma correlação negativa entre a motivação intrínseca (participação na definição de objetivos) e a motivação extrínseca (recompensas monetárias). Os dados evidenciaram que existe uma relação positiva entre estas duas dimensões, sugerindo que os trabalhadores valorizam simultaneamente o envolvimento no processo avaliativo e o reconhecimento através de incentivos, o que desafia algumas perspectivas tradicionais da literatura. Este achado pode refletir uma mudança nas expectativas dos trabalhadores públicos, que passam a valorizar um equilíbrio entre o desenvolvimento pessoal e o reconhecimento tangível do seu desempenho.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, a investigação permitiu identificar aspetos críticos e persistentes no funcionamento do SIADAP. Foram apontadas falhas como a subjetividade na avaliação, a falta de critérios claros e alinhados com o desempenho real, bem como a perceção

generalizada de que o atual modelo não permite alcançar, de forma justa, o topo da carreira. A maioria dos inquiridos expressou a opinião de que seria necessária a implementação de um novo modelo de avaliação, mais ajustado à realidade das funções e ao mérito individual dos trabalhadores. Ainda assim, a recente revisão do SIADAP implementada a partir de 2023, foi globalmente bem acolhida, especialmente no que diz respeito ao aceleramento da progressão na carreira, fator que, de acordo com a confirmação da H4, contribuiu para um aumento significativo da motivação no período mais recente.

Em síntese, os resultados obtidos nesta investigação apontam para a necessidade urgente de reavaliar o modelo de avaliação do desempenho vigente na AP. Embora o SIADAP represente um esforço de estruturação e uniformização do processo avaliativo, os seus instrumentos, nomeadamente, as quotas e o sistema de pontos, continuam a ser percecionados como limitadores da motivação e do reconhecimento do mérito. As melhorias recentes são um passo na direção certa, mas não parecem suficientes para alterar profundamente a perceção dos trabalhadores.

A presente dissertação contribui assim para o debate académico e institucional do IFAP em torno da eficácia dos sistemas de avaliação do desempenho na AP, reforçando a necessidade de um modelo mais motivador, eficaz, justo, transparente e centrado no desenvolvimento e valorização dos seus RH. Quanto às implicações práticas para a gestão do SIADAP no IFAP, torna-se necessário reforçar a prática do feedback regular e construtivo entre avaliadores e avaliados ao longo de todo o processo de avaliação, nomeadamente, na definição dos objetivos iniciais, o que poderá aumentar a motivação, bem como a perceção de justiça e clareza do processo, reduzindo a sensação de arbitrariedade. Em segundo lugar, a definição de metas personalizadas, adaptadas à realidade e à especificidade das funções de cada funcionário, contribuirá para uma avaliação mais justa e motivadora, fomentando o sentido de propósito e a motivação para trabalhar em equipa. Ainda poderá ser considerado um modelo de divulgação interna agregado dos resultados da avaliação, por exemplo, com a afixação de classificações por Departamento ou Unidade de forma anónima. Esta prática deve, contudo, respeitar os princípios da proteção de dados pessoais e ser acompanhada de medidas que promovam a leitura construtiva dos resultados. Por fim, promover a formação contínua de avaliadores ajudará a minimizar a subjetividade e a reforçar a confiança no sistema, bem como contribuir para que o mesmo se encontre alinhado com as necessidades reais dos trabalhadores do IFAP.

Apesar das contribuições relevantes, esta investigação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A amostra, composta por 176 trabalhadores do IFAP, embora suficiente para uma análise inicial, limita a generalização dos resultados para outros organismos da AP, tal pode dever-se ao facto de se tratar de um assunto sensível. Além disso, a especificidade do contexto institucional pode influenciar a perceção dos trabalhadores, não refletindo integralmente as dinâmicas e desafios

enfrentados noutros setores ou Entidades Públicas. Futuras investigações poderiam ampliar a amostra e incluir diferentes organismos para reforçar a validade externa dos resultados.

Recomenda-se, ainda, que estudos futuros explorem o impacto das alterações recentes ao SIADAP num horizonte temporal mais alargado e em diferentes organismos do Estado, de forma a aferir a sua eficácia e aplicabilidade generalizada.

BIBLIOGRAFIA

Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422-436. https://doi.org/10.1037%2Fh0040968

Agyare, R., Mensah, L., Aidoo, Z., Ansah, I., & Yuhui, G. (2016). The impacts of performance appraisal on employees' job satisfaction and organizational commitment: A case of microfinance Institutions in Ghana. *Internationl journal of business and management*, 11(9), 281-297. https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n9p281

Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings.* Free Press.

Almeida, F. (1996). *A avaliação de desempenho para gestores.* McGraw-Hill.

Alriyami, H., Alneyadi, K., Alnuaimi, H., & Kampouris, I. (2024). Employees trust, perceived justice, on task performance: Mediating and moderating role of autonomy and organizational culture. *International journal of industrial ergonomics*, 104, 103647. https://doi.org/10.1016/j.ergon.2024.103647

Amabile, T. (1993). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201. https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S

Amabile, T., Hill, K., Hennessey, B. & Tighe, E. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950-967. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.66.5.950

Balkin, D., Cardy, R., Carson, K., & Gomez-Mejia, L. (1995). *Managing human resources.* Pretince Hall.

Bellé, N., & Ongaro, E. (2014). NPM, administrative reforms and public service motivation: Improving the dialogue between research agendas. *Internacional review of administrative sciences*, 80(2), 382-400. https://doi.org/10.1177/0020852313514523

Bilhim, J. (2003). A avaliação de desempenho na administração pública. *Revista de administração e políticas públicas*, 4(1), 72-87.

Bilhim, J. (2006a). *Gestão estratégica de recursos humanos*. ISCSP: Instituto Superior de Ciências Socias e Políticas.

Bilhim, J. (2006b). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas.* ISCSP: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2008). *Ciência da Administração.* Universidade Aberta.

Bilhim, J. (2013). Gestão por objectivos, desempenho e progressão na carreira. Em C. Madureira, & M. Asensio (Eds), *Handbook de administração pública* (pp. 189-205). INA Editora.

Bowman, J. (1999). Performance appraisal: Verisimilitude trumps veracity. *Public personnel management*, 28(4), 557-576. https://doi.org/10.1177/00910260990280040

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management.* Oxford University Press. http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4204/1/Oxford%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management.pdf

Caetano, A. (1990). *Avaliação de desempenho – Metáforas, conceitos e práticas*. RH Editora.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho – O essencial que os avaliadores e avaliados precisam de saber.* Livros Horizonte.

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Editora RH.

Caillier, J. (2016). Does public service motivation mediate the relationship between goal clarity and both organizational commitment and extra-role behaviours?. *Public management review*, 18(2), 300-318. https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984625

Calder, B., & Staw, B. (1975). Self-perception of intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of personality and social psycology*, 31(4), 599-605. https://doi.org/10.1037%2Fh0077100

Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial.* Dom Quixote.

Carapeto, C., & Fonseca, F. (2014). *Administração pública: Modernização, qualidade e inovação*. Edições Sílabo.

Caruth, D., & Humphreys, J. (2008). Performance appraisal: essential characteristic for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 24-32. https://doi.org/10.1108/13683040810900377

CES (2019). *Grandes opções do plano para 2020-2023.* https://ces.pt/wp-content/uploads/2021/12/pareceres-03-2019.pdf

Champell, C., Ford, P., Rumsey, M., Pulakos, E. Borman, W., Felker, D., Vera, M., & Riegelhaupt, B. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 277-300. https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1990.TB01559.X

Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1039375. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039375

Chevalier, F., Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J. M., Bayad, M., & Alis, D. (2009). *Gestão dos recursos humanos.* Instituto Piaget.

Chiavenato, I. (1992). *Recursos humanos*. Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2021). *Teoria Geral da Administração*. Editora Atlas.

Chingos, P. (2002). *Paying for performance: A guide to compensation management*. John Wiley & Sons, Inc.

Christensen, R., Paarlberg, L., & Perry, J. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public administration review, 77*(4), 529–542. https://doi.org/10.1111/puar.12796

Coens, T., & Jenkins, M. (2002). *Abolishing performance appraisals: why they backfine and what to do instead.* Berret-Koehler Publishers.

Correia, P., Mendes, I., & Silva, S. (2019). A percepção de justiça na avaliação do desempenho na administração pública e a produtividade. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 37, 31-50. https://doi.org/10.21747/08723419/soc37a2

Crewson, P. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research & theory*, 7(4), 499-518. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363

Cunha, M., Cunha, R., Gomes, J., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.

Deblieux, M. (2003). *Performance appraisal source book: a collection of practical samples.* Society for human resource management.

DeVellis, F., & Thorpe, T. (2021). *Scale development: Theory and applications*. Sage Publications.

DGAEP (2021a). *Breve caracterização da Administração Pública.* https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/2021/publicacao_PA_30_mar_2022_Formatada.pdf

DGAEP (2021b). *Resultados do questionário de satisfação do Portal: Gráfico 4 e 13.* https://www.dgaep.gov.pt/upload/QS_res_2021.pdf

DGAEP (2024). *Emprego trimestral (postos de trabalho).* https://www.dgaep.gov.pt///upload/DIOEP/EmpregoPP_BI_2.html

Drenth, P. (1984). Personnel appraisal. Em P. Drent, H. Thierry, P. Williems, & C. Dewolf (Eds.), *Handbook of work and organizational psicgology*, (pp. 197-233). John Wiley & Sons, Inc.

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Drucker, P. (1964). *Managing for results: Economic tasks and risk-taking decisions.* Harper & Row.

Emery, Y. (2004). Rewarding civil service performance through team bonuses: findings, analysis and recommendations. *International review of administrative sciences,* 70(1), 157-168. https://doi.org/10.1177/0020852304041237

Fabrigar, L., Wegener, D., MacCallum, R., & Strahan, E. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, *4*(3), 272-299. https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272

Ferraz, D., Madureira, C., & Rando, B. (2021). The public administration performance appraisal integrated system and the portuguese civil servants perceptions. *International journal of public administration*, 44(4), 300-310. https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1719510

Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.

Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of occupational and organizational psychology* , 74(4), 473-487. https://doi.org/10.1348/096317901167488

Fonseca, F. (2023, Maio 23). O mal amado: Desenvolver um modelo de gestão do desempenho que promova boas práticas, aumente a eficiência, motive as pessoas e melhore os resultados, cria mais uma oportunidade para reconfigurar o futuro da Administração Pública. *Jornal Expresso.* https://expresso.pt/opiniao/2023-05-23-O-mal-amado-19e4a07e

Franco-santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001

Grote, D. (2002). *The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers.* AMACOM. http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20The%20Performance%20Appraisal%20Question%20&%20Answer%20Book%97A%20Survival%20Guide%20for%20Mana.pdf

Gul, N., Xiaolin, X., Lanrong, Y., Ullah, A., & Ali, M. (2017). The impact of performance appraisal justice on organizational commitment via positive emotions: evidence from public sector universities in Pakistan. *European journal of studies in management and business*, *3*, 1-16. https://eurokd.com/doi/10.32038/mbrq.2017.04.02

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2013). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.

Hart, C. (2005). *Doing your masters dissertation: Realizing your potential as a social scientist*. SAGE.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard business review*, Janeiro-Fevereiro, 61.

Hood, C. (1995). Contemporary public management: a new global paradigm? *Public policy and administration*, 10(2), 104-117. https://doi.org/10.1177/095207679501000208

Houston, D. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 713-727. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288

Humble, J. (1967). *Improving business results.* McGraw-Hill.

IFAP (2025). *Quem somos.* https://www.ifap.pt/portal/quem-somos-o-ifap

IFAP (2025a). *Mapa de pessoal para 2025.* https://www.ifap.pt/portal/documents/182/5757055/Mapa+de+pessoal+2025_IFAP_Aprovado+%28resumo+e+postos+de+trabalho%29.pdf/f1825b5f-918a-d5ef-ab9a-4be2b6261667?t=1742230397572

IFAP (2025b). *Objectivos e competências.* https://www.ifap.pt/portal/objetivos-competencias

Ilgen, D., Barnes-farrel, J., & McKellin, D. (1993). Performance appraisal process research in the 1980s: hat has it contributed to appraisals in use?. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(3), 321-368. https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1015

Ivancevich, J. (2007). *Human resource management*. McGraw-Hill.

Jawahar, I. (2007). The influence of percepetions of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of labor research*, 28(4), 735-754. https://doi.org/10.1007/s12122-007-9014-1

Jeffrey, P. (1997). *New direction for organization theory: Problems and prospects.* Oxford University Press.

Kaiser, H. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 141–151. https://doi.org/10.1177/001316446002000116

Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations.* John Wiley & Sons, Inc.

Knaap, P. (2006). Responsive evaluation and performance management: Overcoming the downsides of policy objectives and performance indicators. *Evaluation*, 12(3), 278-293. https://doi.org/10.1177/1356389006069135

Kunz, J. (2015). Objectivity and subjectivity in performance evaluation and autonomous motivation: An exploratory study. *Management accounting research*, 27(Junho), 27-46. https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.01.003

Kunz, J., & Linder, S. (2012). Organization control and work effort–another look at the interplay of rewards and motivation. *European accounting review*, *21*(3), 591-621. https://doi.org/10.1080/09638180.2012.684498

Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel review*, 36(3), 378-397. https://doi.org/10.1108/00483480710731338

Landy, F., & Becker, W. (1987). Motivation theory reconsidered. Em B. Staw, L. Cummings, & R. Sutton (Eds). *Research in organizational behaviour* (pp. 1-33). JAI Press.

Landy, F., & Farr, J. (1980). Performance rating. *Psychological bulletin*, *87*(1), 72-107. https://doi.org/10.1037/0033-2909.87.1.72

Latham, G. (1984) The appraisal system as a strategic control. Em C. Frombrun, N. Tichy, & M. Devanna (Eds.), *Strategic human resource management* (pp. 87-100). John Wiley & Sons, Inc.

Latham, G. (2007). *Work motivation: History, theory, research and practice.* Sage.

Latham, G., & Wexley, K. (1982). *Increasing productivity through perfomance appraisal.* Addisson-Wesley. https://gwern.net/doc/psychology/1981-latham-increasingproductivitythroughperformanceevaluations.pdf

Lawler, E., & Rhode, J. (1976). *Information and control in organizations.* Goodyear Publishing Company.

Lira, M. (2014). Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Tékhne*, 12(1), 30-37. https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.005

Lira, M., Viseu, C., & Silva, V. (2015). A avaliação do desempenho enquanto ferramenta motivacional no setor público português*. Revista Portuguesa de Finanças, Gestão e Contabilidade*, 2(3), 91-118. http://hdl.handle.net/10400.2/10227

Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189. https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4

Lusa (2023, Janeiro 31). Novo sistema de avaliação desempenho da função pública em vigor em 2025. *Diário de Notícias.* https://www.dn.pt/sociedade/novo-sistema-de-avaliacaodesempenho-da-funcao-publica-em-vigor-em-2025-15756599.html

Madureira, C. (2016). Sistema integrado de avaliação de desempenho na Administração Pública portuguesa (SIADAP): Balanço de uma década. *Lusíada. Economia e empresa*, 20, 171-194. https://doi.org/10.34628/p8sq-3720

Madureira, C. (2020). A reforma da administração pública e a evolução do estadoprovidencia em Portugal: história recente. *Ler história, 76 (2020)*, 179-202. https://doi.org/10.4000/lerhistoria.6408

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2007). Os desafios da avaliação do desempenho na Administração Pública no século XXI. *Sociedade e Trabalho*, 33, 27-44. http://hdl.handle.net/10782/602

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2011, Julho 8). A Avaliação do desempenho individual no contexto da administração pública portuguesa: Desafios e limitações do SIADAP. Em N. Alves (Coord.). *Trabalho, Organizações e Profissões.* 1º Encontro Internacional, FLUP: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. http://hdl.handle.net/10782/626

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2015). Fatores de motivação dos trabalhadores na administração pública central em Portugal. *Revista de administração e emprego público*, 2, 83-110. http://hdl.handle.net/10071/14948

Mann, G. (2006). A Motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public personnel management,* 35(1), 33-48. https://doi.org/10.1177/009102600603500103

Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90. https://doi.org/10.14417/lp.763

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality.* Harper & Row, Publishers, Inc. https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf

Mayo, E. (1959). *Problemas humanos de una civilización industrial.* Coleccion el hombre, la sociedad y la história.

McClelland, D. (1961). *The achieving society.* Van Nostrand Company, Inc. https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015003646802&seq=8

McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard business review*, 35 (Maio-Junho), 87-94.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise.* McGraw-hill.

Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Dom Quixote.

Monteiro, G., Hora, H., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em questionários para qualidade: Um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11(2), 85-103. https://doi.org/10.22456/1983-8026.9321

Moreira, M., & Machado, C. (2014). Recruitment, selection, training and performance evaluation at the portuguese public safety police–repercussions on work satisfaction, motivation and performance. *International journal of manufacturing technology and management*, *28*(4-6), 275-305. https://doi.org/10.1504/IJMTM.2014.066704

Murphy, K., & Cleveland, J. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective.* Allyn & Bacon.

Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-based perspectives.* Sage.

Nielsen, B., & Ejler, N. (2008). Improving performance? Exploring the complementarities between evaluation and performance management. *Evaluation*, 14(2), 171-192. https://doi.org/10.1177/1356389007087538

Nishimura, A., Moreira, A., Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2021). Weaknesses in motivation and in establishing a meritocratic system: A portrait of the Portuguese public administration. *Administrative Sciences*, 11(3), 87.

Odiorne, G. (1965). *Management by objectives.* Pitman.

Perry, J. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, *6*(1), 5-22. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303

Perry, J. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of public administration research and theory*, *10*(2), 471-488. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277

Perry, J., & Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public administration review*, 50(3), 367-373. https://doi.org/10.2307/976618

Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services: The anglo-saxon experience.* Basil Blackwell.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis – New public management, governance and the neo-weberian state.* Oxford University.

Porter, L., & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and perfomance.* R. D. Irwin.

Portugal.gov.pt (2023, novembro 27). *Acordo de valorização dos trabalhadores da Administração Pública.* https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/documento?i=acordo-de-valorizacao-dos-trabalhadores-da-administracao-publica-

Prowse, J., & Prowse, P. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring business excellence*, 13(4), 69-77. https://doi.org/10.1108/13683040911006800

Rainey, H. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. The a*merican review of public administration*, 16(4), 288-302. https://doi.org/10.1177/027507408201600402

Rakowska, A., & de Juana-Espinosa, S. (2018). Public sector motivational practices and their effect on job satisfaction: country differences. *European journal of management and business economics*, 27(2), 141-154. https://doi.org/10.1108/EJMBE-02-2018-0027

Raudeliuniene, J., & Meidute-kavaliauskiene, I. (2014). Analysis of factors motivating human resources in public sector. *Procedia - Social and behavioral sciences*, 110(Janeiro), 719-726. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.916

Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The international journal of human resource management*, 21(9), 1531-1552. https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488459

Roch, S., & McNall, L. (2007). An Investigation of factors influencing accountability and performance ratings. *The journal of psychology*, 141(5), 499- 524. https://doi.org/10.3200/JRLP.141.5.499-524

Rocha, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública.* Escolar editora.

Rocha, J. (2014). *Gestão pública e modernização administrativa.* INA editora.

Rocha, J. (2021*). Gestão de recursos humanos e direito da função pública.* Almedina.

Rohrich, O. (2014). *Os 11 elementos da motivação*. Lidel.

Rosa, E. (2020). A Administração pública portuguesa presente e futuro: Contributos para a reflexão sobre a situação atual, sobre a gestão pública e sobre os caminhos futuros. *Revista de administração e emprego público*, 6(109–135). https://www.eugeniorosa.com/shared/docs/2020/12/54-2020-artigo--raep-dgaep.pdf

Rynes, S., Gerhart, B., & Parks-Leduc, L. (2005). Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance. *Annual review of psychology*, 56(1), 571–600. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070254

Sanyal, M., & Biswas, S. (2014). Employee motivation from performance appraisal implications: Test of a theory in the software industry in west bengal (India). *Procedia economics and finance*, 11, 182-196. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00187-7

Shein, E. (1988). *Organizational psychology*. Prentice Hall.

Silverman, S., & Wexley, K. (1984). Reactions of employees to performance appraisal interviews as a function of their participation in rating scale development. *Personnel psychology*, 37(4), 703-710. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1984.tb00534.x

Smith, D. (1986). Training programs for performance appraisal: A review. *The academy of management review*, 11(1), 22-40. https://doi.org/10.2307/258329

Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, tese e relatórios: Segundo Bolonha*. Pactor.

Spekle, R., & Verbeeten, F. (2009). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management accounting research*, 25(2), 131-146. https://doi.org/10.2139/ssrn.1162242

Spence, J., & Keeping, L. (2011). Conscious rating distortions in performance appraisal: A review commentary and proposed framework for reasearch. *Human resource management review*, 21(2), 85-95. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.013

Stewart, S., Gruys, M., & Storm, M. (2010). Forced distribution performance evaluation systems: Advantages, disadvantages and keys to implementation. *Journal of management & organization*, 16(1), 168-179. https://doi.org/10.5172/jmo.16.1.168

Sulaiman, T., Hadna, A. , Darwin, M., & Kutanegara, P. (2023). The transformational leadership, Public Service Motivation and perfomance of handling the covid-19pPandemic: The army soldiers in implementing military operations. *Calitatea*, *24*(193), 176-181.

Tabachnick, B., & Fidell, L. (2001). *Using multivariate statistics.* Allyn and Bacon.

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 27(2), 53-55. https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd

Thorndike, R. (1949). *Personnel selection:Test and measurement techniques.* John Wiley & Sons, Inc.

Turner, A., & Lawrence, P. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes.* Harvard University.

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

Wang, X., & Niu, X. (2024). Crowding-out or crowding-in? The impact of performance rating on public service motivation: Evidence from a Chinese local government. *Administration & Society*, 56(4), 307-338. https://doi.org/10.1177/00953997241233702

Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs. *Journal of public administration research and theory*, 20(2), 387-412. https://doi.org/10.1093/jopart/mup009

Wenzel, A., Krause, T., & Vogel, D. (2017). Making performance pay work: The impact of transparency, participation, and fairness on controlling perception and intrinsic motivation. *Review of public personnel administration*, *39*(2), 232-255. https://doi.org/10.1177/0734371X17715502

Wiese, D., & Buckley, M. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of management history*, 4(3), 233-249. https://doi.org/10.1108/13552529810231003

Wittmer, D. (1991). Serving die people or serving for pay: reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. *Public productivity & management review*, 14(4), 369-383. https://doi.org/10.2307/3380953

Woodcock, M., & Francis, D. (2005). *Team metrics: Resources for measuring and improving team performance.* Gower (Taylor & Francis).

Wooldridge, M. (2016). *Introductory econometrics: A modern approach*. Cengage Learning.

Worthington, R., & Whittaker, T. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The counseling psychologist*, *34*(6), 806-838. https://doi.org/10.1177/0011000006288127

Wright, B. (2001). Public sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration research and theory,* 11(4), 559-586. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003515

Yasin, M., & Gomes, C. (2010). Performance management in service operational settings: a selective literature examination. *Benchmarking: An international journal*, 17(2), 214-231. https://doi.org/10.1108/14635771011036311

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage.

FONTES

Ano	Descrição do acontecimento	Base legal
1935	Reformas sem expressão: Criação do MAGQ	Decreto nº 26115, de 23/11
1979	Término do MAGQ com a reestruturação de carreiras e correção de anomalias	DL nº 191-C/79, de 25/06
1980	Criação da CS	DR nº 57/80, de 10/10
1981	Fragilidades da CS reconhecidas	DN nº 128/81, de 24/04
1983	Revisão da CS	DR nº 44-A/83, de 01/06
1989	Introdução do mérito excecional	DL nº 184/89, de 2/06
1995	Reformas através da gestão por objetivos da NGP (NPM)	RCM nº 95/2003, de 30/07
2004	Término da CS e criação do SIADAP	Lei nº 10/2004, de 22/03
2004	Regulamento do SIADAP	DR nº 19-A/2004, de 14/05
2006	Adaptação do SIADAP à AL	DR nº 6/2006, de 20/06
2007	1ª Revisão do SIADAP para SIgADAP 123	Lei nº 66-B/2007, de 28/12
2007	Lista de competências do SIADAP	Portaria nº 1633/2007, de 31/12
2008	LVCR associado ao SIADAP	Lei nº 12-A/2008, de 27/02
2009	Adaptação do SIADAP ao pessoal não docente dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar, do ensino básico e secundário	Portaria nº 759/2009, de 16/07
2009	Adaptação do SIADAP à AA	DR nº 18/2009, de 04/09
2012	OE 2013: Deixa de existir integração das periodicidades de avaliação do SIADAP 123 e congelamento remuneratório	Lei nº 66-B/2012, de 31/12
2013	Nova lista de competências do SIADAP	Portaria nº 359/2013, de 13/12
2014	Término da LVCR e criação da LGTFP	Lei nº 35/2014, de 20/06
2017	OE 2018: descongelamento remuneratório	Lei nº 114/2017, de 29/12
2022	Valorização das posições remuneratórias da carreira de assistente técnico	DL nº 84-F/2022, de 16/12
2024	2ª Revisão do SIADAP	DL nº 12/2024, de 10/01
2024	Valorização das posições remuneratórias da carreira de técnico superior	DL nº 13/2024, de 10/01

Fonte: Elaboração própria

ANEXOS

Anexo A – Questionário

Questionário sobre a avaliação do desempenho como fator de motivação

Bem vindo (a)

Este inquérito por questionário tem por objetivo recolher dados para analisar o grau e os elementos do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) que influenciam a motivação dos funcionários públicos no âmbito do Mestrado em Administração Pública do ISCTE-IUL, o qual se destina aos funcionários do IFAP submetidos ao SIADAP 3.

Adicionalmente, esta investigação tem apenas finalidades académicas, sendo garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados, sendo que a sua colaboração é imprescindível.

O questionário tem um tempo médio de resposta de cerca de 5 minutos, pelo que agradecemos a sua colaboração.

1ª secção: Dados sociodemográficos

1. Qual o seu género? (por favor selecione apenas uma opção)

___ Feminino ___ Masculino

2. Qual a sua faixa etária? (por favor selecione apenas uma opção)

___ Até 30 anos ___ Entre 51 a 60 anos

___ Entre 31 a 40 anos ___ Mais de 60 anos

___ Entre 41 a 50 anos

3. Qual o seu nível de escolaridade completo? (por favor selecione apenas uma opção)

___ Ensino Básico ___ Pós-graduação

___ Ensino Secundário ___ Mestrado

___ Bacharelato ___ Doutoramento

___ Licenciatura

2ª secção: Caracterização dos trabalhadores avaliados pelo SIADAP 3

4. Qual a sua carreira? (por favor selecione apenas uma opção)

___ Assistente Operacional ___ Técnico Superior

___ Assistente Técnico ___ Outra

5. Há quanto tempo exerce funções públicas? (por favor selecione apenas uma opção)

___ Menos de 1 ano ___ Entre 21 a 30 anos

___ Entre 1 a 10 anos ___ Entre 31 a 40 anos

___ Entre 11 a 20 anos ___ Mais de 41 anos

6. Qual o seu vínculo de emprego público? (por favor selecione apenas uma opção)

___ Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP) por Tempo Indeterminado

___ CTFP a Termo Resolutivo Certo (TRC) ___ Nomeação

___ CTFP a Termo Resolutivo Incerto (TRI) ___ Comissão de Serviço

7. Qual o seu salário bruto mensal atual? (por favor selecione apenas uma opção)

___ Menos de 1.000€ ___ Entre 2.001€ a 2.500€

___ Entre 1.000€ a 1.500€ ___ Entre 2.501€ a 3.000€

___ Entre 1.501€ a 2.000€ ___ Mais de 3.000€

8. Quando ocorreu a sua última alteração de posição remuneratória? (por favor selecione apenas uma opção)

Biénio 2013-2014	Biénio 2015-2016	Biénio 2017-2018	Biénio 2019-2020	Biénio 2021-2022	Biénio 2023-2024	Nunca

9. Indique as menções que já obteve na sua avaliação do desempenho, sendo que poderá optar por Sim ou Não. (por favor selecione apenas uma opção para cada item)

Designação da menção	Sim	Não
Excelente		
Relevante		
Adequado		
Inadequado		

3ª secção: Perceção dos trabalhadores face à motivação no exercício de funções públicas

10. Indique o seu grau de concordância para cada um dos itens abaixo, sendo que 1 equivale a Nada motivado (a) e 5 equivale a Muito motivado (a). (por favor selecione apenas uma opção para cada item)

Perceção dos trabalhadores face à motivação no exercício de funções públicas	1	2	3	4	5
Segurança no trabalho					
Bom ambiente no trabalho					
Salário permitir viver com dignidade					
Oportunidade de propor soluções					
Resolução de problemas de forma autónoma					
Reconhecimento do valor do trabalhador por parte dos superiores					
Valorização da qualidade dos serviços públicos					
Em geral, o meu grau de motivação no trabalho é					

4ª secção: Fatores da motivação do SIADAP

11. Indique o seu grau de concordância para cada um dos itens abaixo, sendo que 1 equivale a Discordo totalmente e 5 equivale a Concordo totalmente. (por favor selecione apenas uma opção para cada item)

Fatores da motivação do SIADAP		1	2	3	4	5
11.1. SIADAP em geral	É coerente					
	É justo					
	Condiciona a produtividade					
	Condiciona o desenvolvimento dos trabalhadores					
	Ciclo de avaliação anual					
	Ciclo de avaliação bienal					
11.2. Quotas e sistema de pontos do SIADAP	Existência de quotas na avaliação do desempenho					
	Quotas permitem diferenciar os melhores					
	Quotas são definidas de forma clara					
	De 2004 a 2022, a quota máxima para as avaliações finais de "Relevante" era de 25% (inclui 5% para "Excelente")					
	A partir de 2023, a quota máxima para as avaliações finais é de 60%, ou seja, 30% corresponde à avaliação de "Bom" e 30% à avaliação de "Muito bom" (inclui 10% para "Excelente")					
	Existência de sistema de pontos para progressão na carreira					
	De 2004 a 2022, a posição remuneratória alterava-se a cada 10 pontos					
	A partir de 2023, a posição remuneratória altera-se a cada 8 pontos					
11.3. Trabalho em equipa e o SIADAP	Existe aprendizagem contínua					
	Interesso-me pelo trabalho em equipa					
	Existe reconhecimento do meu contributo					
	Feedback acerca do meu desempenho					
	Sinto que tenho participação como membro integrante da equipa					
	Tenho autonomia para tomar iniciativas					

Fatores da motivação do SIADAP		1	2	3	4	5
11.4. Motivação intrínseca e o SIADAP	Participação na definição dos meus próprios objetivos na avaliação do desempenho					
	Participação durante o processo da minha avaliação do desempenho					
	Preferir realizar uma tarefa que já sei que posso fazer bem do que uma que me obriga a desenvolver novas competências					
	Querer que o meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar as minhas competências					
11.5. Motivação extrínseca e o SIADAP	Estabelecimento dos objetivos que devo atingir por parte da chefia					
	Ser fortemente motivado pelo dinheiro que possa ganhar					
	Desde que faça o que gosto, não me preocupo com o que me pagam					
	Reconhecimento do meu trabalho com vista ao interesse público					

12. A partir de 2023, qual a alteração do SIADAP com maior impacto na sua motivação? (por favor selecione apenas uma opção)

___ Aumento das quotas
___ Alteração do sistema de pontos
___ Aceleramento de progressão na carreira
___ Anualização do SIADAP
___ Novas menções de avaliação
___ Formação obrigatória

13. A partir de 2023, acha que irá atingir o topo da carreira? (por favor selecione apenas uma opção)

___ Sim
___ Não

14. Considera que o processo do SIADAP tem falhas? (por favor selecione apenas uma opção)

___ Sim
___ Não

14.1. Se respondeu Não à pergunta anterior passe para a pergunta nº 15, mas se respondeu Sim: Com qual das possíveis falhas do SIADAP mais se identifica? (por favor selecione apenas uma opção)

___ Falhas na escala de avaliação
___ Falta de formação dos avaliados
___ Falta de formação dos avaliadores
___ Preconceito para com os avaliados

15. Acha que deveria haver outro método para efetuar a avaliação do desempenho? (por favor selecione apenas uma opção)

___ Sim
___ Não

15.1. Se respondeu Não à pergunta anterior passe para a pergunta nº 16, mas se respondeu Sim: Qual o método com que deve ser efetuada a avaliação do desempenho? (por favor selecione uma opção)

___ Comparação entre os avaliados
___ Número de competências
___ Comparação entre os resultados fixados e obtidos
___ Observação de comportamentos
___ Experiência profissional
___ Traços de personalidade

16. Por fim, qual o período que contribuiu para uma maior motivação em sede de avaliação pelo SIADAP? (por favor selecione apenas uma opção)

___ 2004-2007 (Criação do SIADAP)
___ 2008-2012 (1ª revisão do SIADAP)
___ 2013-2022 (Alterações de Orçamento de Estado)
___ 2023-2024 (2ª revisão do SIADAP)

Muito obrigado (a) pela sua colaboração.

Anexo B – Envio do questionário via e-mail

Questionário – avaliação de desempenho como fator de motivação

DG Divulgação Geral

Para Geral

Responder | Responder a Todos | Encaminhar

seg 12/05/2025 11:18

Esta mensagem foi enviada com a prioridade Alta.



No âmbito da realização de dissertação de mestrado em Administração Pública por trabalhadora deste Instituto, divulga-se questionário subordinado ao tema "Avaliação de Desempenho como fator de motivação".

O questionário é anónimo e o seu tratamento será efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada. O mesmo tem como objetivo analisar o grau e os elementos do Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3) que influenciam a motivação dos trabalhadores.

O sucesso desta investigação será tanto maior quanto maior for a vossa participação.

O questionário estará disponível até ao próximo dia 16 de maio em https://iscteiul.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_bQjMRFbi6cq8IPc

Participe!

Questionário – avaliação de desempenho como fator de motivação

DG Divulgação Geral

Para Geral

Responder | Responder a Todos | Encaminhar

seg 05/05/2025 17:30

Esta mensagem foi enviada com a prioridade Alta.



No âmbito da realização de dissertação de mestrado em Administração Pública por trabalhadora deste Instituto, divulga-se questionário subordinado ao tema "Avaliação de Desempenho como fator de motivação".

O questionário é anónimo e o seu tratamento será efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada. O mesmo tem como objetivo analisar o grau e os elementos do Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3) que influenciam a motivação dos trabalhadores.

O sucesso desta investigação será tanto maior quanto maior for a vossa participação.

O questionário estará disponível até ao próximo dia 16 de maio em

https://iscteiul.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_bQjMRFbi6cq8IPc

Participe!

Anexo C – Pedido para a aplicação do questionário

Pedido de divulgação de questionário com as alterações preconizadas pelo DGR

Exmo. Senhor Presidente do IFAP,

Eu, Ana Rita Coutinho Mendes, empregada nº 22594, mestranda do 2º ano do Mestrado de Administração Pública do ISCTE-IUL no ano letivo de 2024/2025, encontro-me a desenvolver a minha dissertação de mestrado sob a orientação do Senhor Professor Doutor César Madureira, cujo tema é "A avaliação do desempenho como fator de motivação".

A presente investigação científica tem como objetivo principal: Analisar o grau e os elementos do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) que influenciam a motivação dos funcionários públicos.

De forma a poder realizar este trabalho, solicitei a V. Exa. autorização para recolher informação através da aplicação de um questionário junto do pessoal do IFAP, I. P. a 07-11-2024 (documento do iDoc nº 01239/2024) e a 21-11-2024 (documentos do iDoc nº 01266/2024 e nº 01267/2024), o qual foi autorizado por V. Exa. com as alterações preconizadas pelo DGR através do documento do iDoc nº 11484/2024 a 11-12-2024. Assim, remeto o questionário em anexo com as seguintes alterações:

- Foram eliminadas as duas questões relacionadas com as reclamações de forma a não ser possível identificar o trabalhador e a garantir o anonimato do mesmo;

- Foi alterada a terminologia de "vínculo público" e de "ambiente acolhedor no trabalho" para "vínculo de emprego público" e "bom ambiente no trabalho" respetivamente;

- Foi alterada a escala temporal da questão 8;

- Foi eliminada a hipótese de antiguidade na questão relacionada com as alternativas para repensar o atual sistema de avaliação implementado.

Adicionalmente, esta investigação tem apenas finalidades académicas, sendo garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados.

Aguarda deferimento para dar continuação à investigação.

Com os melhores cumprimentos,

Ana Rita Coutinho Mendes

Ana Rita Coutinho Mendes

Lisboa, 09 de janeiro de 2025

Anexo D – Autorização para a aplicação do questionário

Documento Principal

Links	N°Doc/Nossa referência	Assunto	Tipo	Autor	Destinatários
	00048/2025	Ana Mendes_Mestrado em AP_Pedido de divulgação de questionário com as alterações preconizadas pelo DGR	DOC_PESS - DP	Ana Mendes	-

NIFAP	Nome Entidade iDoc	N° Projecto/Operação	N°Processo UO	N° PRV/DEV	N°Doc.Pagamento/Ref.MB
	-	-	-	-	-

Documentos Associados

Agregados (+) | Anexos (+) | Anexo de | Relacionados | Relacionado em

Documentos Agregados

Links	N°Doc/Nossa referência	Assunto	Tipo	Autor	Data de Criação	Desagregar
	00050/2025	Ana Mendes_Mestrado em AP_Questionário com as alterações preconizadas pelo DGR	DOC_PESS - DP	Ana Mendes	9/Jan/2025	✖

Histórico do Processo

Comentários/Pareceres | Histórico | Histórico - Gráfico

Data	Utilizador	Texto
14/Jan/2025 11:37:54	Susana Paiva	TC
12/Jan/2025 16:11:20	António Moita Brites	Visto.
10/Jan/2025 11:01:01	Elsa Lima	Para despacho do Sr. Vogal do CD, Dr. Hugo Lobo.

Assinaturas / Despachos

1/3	**Data:** 10/01/2025, 10:03:51	**Assinado por:** RICARDO FILIPE MOREIRA ANTUNES TAMAGNINI BANDEIRINHA

Certificado assinado digitalmente por: cn=[RICARDO FILIPE MOREIRA ANTUNES TAMAGNINI BANDEIRINHA],serialNumber=[BI098471724],givenName=[RICARDO FILIPE],sn=[MOREIRA ANTUNES TAMAGNINI BANDEIRINHA],ou=[Cidadão Português],ou=[Assinatura Qualificada do Cidadão],o=[Cartão de Cidadão],c=[PT]

Sr. Vogal, Dr. Hugo Lobo Face ao exposto, solicita-se autorização para se proceder à divulgação aqui referida.

2/3	**Data:** 13/01/2025, 14:44:07	**Assinado por:** HUGO ALBERTO CORDEIRO LOBO

Certificado assinado digitalmente por: cn=[HUGO ALBERTO CORDEIRO LOBO],serialNumber=[BI105786683],givenName=[HUGO ALBERTO],sn=[CORDEIRO LOBO],ou=[Cidadão Português],ou=[Assinatura Qualificada do Cidadão],o=[Cartão de Cidadão],c=[PT]

Autorizo.

3/3	**Data:** 14/01/2025, 09:53:57	**Assinado por:** RICARDO FILIPE MOREIRA ANTUNES TAMAGNINI BANDEIRINHA

Certificado assinado digitalmente por: cn=[RICARDO FILIPE MOREIRA ANTUNES TAMAGNINI BANDEIRINHA],serialNumber=[BI098471724],givenName=[RICARDO FILIPE],sn=[MOREIRA ANTUNES TAMAGNINI BANDEIRINHA],ou=[Cidadão Português],ou=[Assinatura Qualificada do Cidadão],o=[Cartão de Cidadão],c=[PT]

Visto. Ao DAI, Dra. Ana Mendes Para preparar texto\links para uma divulgação geral. c\c: UDCC.

Anexo E – Fatores extraídos da escala da Questão nº 10, 11.2 e 11.3

Escalas da questão nº 10

Anexo E.1 - Alfa de Cronbach da Q10: Estatísticas de confiabilidade por item-total

Alfa de Cronbach da Q10: Estatísticas de confiabilidade por item-total				
Nº do item da Q10	Itens da Q10	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	N
1	Segurança no trabalho	0,394	0,864	176
2	Bom ambiente no trabalho	0,584	0,847	176
3	Salário permitir viver com dignidade	0,493	0,858	176
4	Oportunidade de propor soluções	0,744	0,827	176
5	Resolução de problemas de forma autónoma	0,591	0,846	176
6	Reconhecimento do valor do trabalhador por parte dos superiores	0,708	0,832	176
7	Valorização da qualidade dos serviços públicos	0,702	0,832	176
8	Em geral, o meu grau de motivação no trabalho é ...	0,651	0,839	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.2 - Alfa de Cronbach da Q10: Estatísticas de confiabilidade total

Alfa de Cronbach da Q10: Estatísticas de confiabilidade total		
Alfa de Cronbach (α)	Nº de itens da Q10	N
0,861	8	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.3 - Unidimensionalidade da Q10: Variância total explicada

Unidimensionalidade da Q10: Variância total explicada					
Nº do item da Q10	Itens da Q10	Autovalor	Variância	Variância cumulativa	N
1	Segurança no trabalho	4,095	51%	51%	176
2	Bom ambiente no trabalho	0,933	12%	63%	176
3	Salário permitir viver com dignidade	0,773	10%	73%	176
4	Oportunidade de propor soluções	0,681	8%	81%	176

Nº do item da Q10	Itens da Q10	Autovalor	Variância	Variância cumulativa	N
5	Resolução de problemas de forma autónoma	0,500	6%	87%	176
6	Reconhecimento do valor do trabalhador por parte dos superiores	0,449	6%	93%	176
7	Valorização da qualidade dos serviços públicos	0,305	4%	97%	176
8	Em geral, o meu grau de motivação no trabalho é ...	0,262	3%	100%	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.4 - Carga Fatorial da Q10

Carga Fatorial da Q10			
Nº do item da Q10	Itens da Q10	Carga fatorial	N
1	Segurança no trabalho	0,498	176
2	Bom ambiente no trabalho	0,692	176
3	Salário permitir viver com dignidade	0,600	176
4	Oportunidade de propor soluções	0,825	176
5	Resolução de problemas de forma autónoma	0,699	176
6	Reconhecimento do valor do trabalhador por parte dos superiores	0,807	176
7	Valorização da qualidade dos serviços públicos	0,792	176
8	Em geral, o meu grau de motivação no trabalho é ...	0,750	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.5 - Teste de KMO e Bartlett da Q10

Teste de KMO e Bartlett da Q10		
Designação do teste		Carga fatorial
Medida KMO de adequação de amostragem		0,860
N		176
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado (x^2)	568,951
	Graus de liberdade (gl)	28
	P-valor	< 0,001

Fonte: Elaboração própria

Escalas da questão nº 11.2

Anexo E.6 - Alfa de Cronbach dos 3 primeiros itens da Q11.2: Estatísticas de confiabilidade por item-total

Alfa de Cronbach dos 3 primeiros itens da Q11.2: Estatísticas de confiabilidade por item-total				
Nº do item da Q11.2	Itens da Q11.2	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	N
1	Existência de quotas na avaliação do desempenho	0,739	0,728	176
2	Quotas permitem diferenciar os melhores	0,783	0,690	176
3	Quotas são definidas de forma clara	0,580	0,882	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.7 - Alfa de Cronbach dos 3 primeiros itens da Q11.2: Estatísticas de confiabilidade total

Alfa de Cronbach dos 3 primeiros itens da Q11.2: Estatísticas de confiabilidade total		
α	Nº de itens da Q11.2	N
0,835	3	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.8 - Unidimensionalidade dos 3 primeiros itens da Q11.2: Variância total explicada

Unidimensionalidade dos 3 subitens da Q11.2: Variância total explicada					
Nº do item da Q11.2	Itens da Q11.2	Autovalor	Variância	Variância cumulativa	N
1	Existência de quotas na avaliação do desempenho	2,269	76%	76%	176
2	Quotas permitem diferenciar os melhores	0,526	17%	93%	176
3	Quotas são definidas de forma clara	0,205	7%	100%	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.9 - Carga Fatorial dos 3 primeiros itens da Q11.2

Carga Fatorial dos 3 primeiros itens da Q11.2			
Nº do item da Q11.2	Itens da Q11.2	Carga fatorial	N
1	Existência de quotas na avaliação do desempenho	0,899	176
2	Quotas permitem diferenciar os melhores	0,917	176
3	Quotas são definidas de forma clara	0,787	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.10 - Teste de KMO e Bartlett dos 3 primeiros itens da Q11.2

Teste de KMO e Bartlett dos 3 primeiros itens da Q11.2		
Designação do teste		Carga fatorial
Medida KMO de adequação de amostragem		0,670
N		176
Teste de esfericidade de Bartlett	x^2	243,534
	gl	3
	P-valor	< 0,001

Fonte: Elaboração própria

Escalas da questão nº 11.1

Anexo E.11 - Alfa de Cronbach da Q11.1: Estatísticas de confiabilidade por item-total

Alfa de Cronbach da Q11.1: Estatísticas de confiabilidade por item-total				
Nº do item da Q11.1	Itens da Q11.1	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	N
1	É coerente	0,367	0,443	176
2	É justo	0,381	0,443	176
3	Condiciona a produtividade	0,441	0,398	176
4	Condiciona o desenvolvimento dos trabalhadores	0,409	0,410	176
5	Ciclo de avaliação anual	0,062	0,592	176
6	Ciclo de avaliação bienal	0,092	0.575	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.12 - Alfa de Cronbach da Q11.1: Estatísticas de confiabilidade total

Alfa de Cronbach da Q11.1: Estatísticas de confiabilidade total		
α	N de itens	N
0,529	6	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.13 - Teste de KMO e Bartlett da Q11.1

Teste de KMO e Bartlett da Q11.1		
Designação do teste		Carga fatorial
Medida KMO de adequação de amostragem		0,518
N		176
Teste de esfericidade de Bartlett	x^2	335,729
	gl	15
	P-valor	< 0,001

Fonte: Elaboração própria

Escalas da questão nº 11.3

Anexo E.14 - Alfa de Cronbach da Q11.3: Estatísticas de confiabilidade por item-total

Alfa de Cronbach da Q11.3: Estatísticas de confiabilidade por item-total				
Nº do item da Q11.3	Itens da Q11.3	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	N
1	Existe aprendizagem contínua	0,640	0,881	176
2	Interesso-me pelo trabalho em equipa	0,560	0,890	176
3	Existe reconhecimento do meu contributo	0,751	0,861	176
4	Feedback acerca do meu desempenho	0,807	0,852	176
5	Sinto que tenho participação como membro integrante	0,763	0,860	176
6	Tenho autonomia para tomar iniciativas	0,719	0,867	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.15 - Alfa de Cronbach da Q11.3: Estatísticas de confiabilidade total

Alfa de Cronbach da Q11.3: Estatísticas de confiabilidade total		
α	N de itens	N
0,889	6	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.16 - Unidimensionalidade da Q11.3: Variância total explicada

Unidimensionalidade da Q11.3: Variância total explicada					
Nº do item da Q11.3	Itens da Q11.3	Autovalor	Variância	Variância cumulativa	N
1	Existe aprendizagem contínua	3,879	65%	65%	176
2	Interesso-me pelo trabalho em equipa	0,741	12%	77%	176
3	Existe reconhecimento do meu contributo	0,572	10%	87%	176
4	Feedback acerca do meu desempenho	0,388	6%	93%	176
5	Sinto que tenho participação como membro integrante	0,252	4%	97%	176
6	Tenho autonomia para tomar iniciativas	0,167	3%	100%	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.17 - Carga Fatorial da Q11.3

Carga Fatorial da Q11.3			
Nº do item da Q11.3	Itens da Q11.3	Carga fatorial	N
1	Existe aprendizagem contínua	0,744	176
2	Interesso-me pelo trabalho em equipa	0,668	176
3	Existe reconhecimento do meu contributo	0,839	176
4	Feedback acerca do meu desempenho	0,881	176
5	Sinto que tenho participação como membro integrante	0,852	176
6	Tenho autonomia para tomar iniciativas	0,820	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.18 - Teste de KMO e Bartlett da Q11.3

Teste de KMO e Bartlett da Q11.3		
Designação do teste		Carga fatorial
Medida KMO de adequação de amostragem		0,836
N		176
Teste de esfericidade de Bartlett	x^2	622,29
	gl	15
	P-valor	< 0,001

Fonte: Elaboração própria

Escalas da questão nº 11.4

Anexo E.19 - Alfa de Cronbach da Q11.4: Estatísticas de confiabilidade por item-total

Alfa de Cronbach da Q11.4: Estatísticas de confiabilidade por item-total				
Nº do item da Q11.4	Itens da Q11.4	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	N
1	Participação na definição dos meus próprios objetivos na avaliação do desempenho	0,647	0,431	176
2	Participação durante o processo da minha avaliação do desempenho	0,686	0,402	176
3	Preferir realizar uma tarefa que já sei que posso fazer bem do que uma que me obriga a desenvolver novas competências	0,142	0,777	176
4	Querer que o meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar as minhas competências	0,371	0,639	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.20 - Alfa de Cronbach da Q11.4: Estatísticas de confiabilidade total

Alfa de Cronbach da Q11.4: Estatísticas de confiabilidade total		
α	N de itens	N
0,661	4	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.21 - Teste de KMO e Bartlett da Q11.4

Teste de KMO e Bartlett da Q11.4		
Designação do teste		Carga fatorial
Medida KMO de adequação de amostragem		0,598
N		176
Teste de esfericidade de Bartlett	x^2	225,137
	gl	6
	P-valor	< 0,001

Fonte: Elaboração própria

Escalas da questão nº 11.5

Anexo E.22 - Alfa de Cronbach da Q11.5: Estatísticas de confiabilidade por item-total

Alfa de Cronbach da Q11.5: Estatísticas de confiabilidade por item-total				
Nº do item da Q11.5	Itens da Q11.5	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	N
1	Estabelecimento dos objetivos que devo atingir por parte da chefia	0,453	0,314	176
2	Ser fortemente motivado pelo dinheiro que possa ganhar	0,389	0,360	176
3	Desde que faça o que gosto, não me preocupo com o que me pagam	0,048	0,639	176
4	Reconhecimento do meu trabalho com vista ao interesse público	0,378	0,384	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.23 - Alfa de Cronbach da Q11.5: Estatísticas de confiabilidade total

Alfa de Cronbach da Q11.5: Estatísticas de confiabilidade total		
α	N de itens	N
0,516	4	176

Fonte: Elaboração própria

Anexo E.24 - Teste de KMO e Bartlett da Q11.5

Teste de KMO e Bartlett da Q11.5		
Designação do teste		Carga fatorial
Medida KMO de adequação de amostragem		0,642
N		176
Teste de esfericidade de Bartlett	x^2	69,009
	gl	6
	P-valor	< 0,001

Fonte: Elaboração própria