



**Politécnico  
Castelo Branco**

Escola Superior de Gestão

## **SIADAP: O impacto da Avaliação de Desempenho na motivação e percepções de equidade**

Alexandra Sofia Almeida Alves Farias

Aluno n.º 20200930

### **Orientador**

Professora Doutora Marta Sofia Alves Félix

Dissertação apresentado à Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Marta Sofia Alves Félix, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

**Junho 2025**



## **Composição do júri**

### Presidente do júri

Professor, José Pedro Rebola Ferreira de Sousa

Presidente, Diretor da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova (ESGIN)

### Vogais

Doutora, Maria Cristina Almeida Gama Guerra

Arguente, Professora do Instituto Politécnico de Portalegre e CIEQV

Doutora, Marta Sofia Alves Félix

Vogal, Orientadora, Professora da ESGIN/IPCB



“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”

Leonardo da Vinci

“O conhecimento era um bem privado, associado ao verbo saber. Agora, é um bem público ligado ao verbo fazer.”

Peter Drucker



## **Agradecimentos**

Aos meus pais, por todo o apoio e ajuda e, em particular, por estarem sempre preocupados com o meu sucesso acadêmico e profissional, mas acima de tudo ao nível pessoal. Bem-haja pela presença assídua na vida das netas.

Às minhas filhas e aos meus netos, pela compreensão e paciência perante a minha ausência em momentos importantes do seu crescimento. A todos, a minha mais profunda gratidão pelo tempo que lhes foi subtraído em prol deste percurso.

Ao meu marido e companheiro de vida, o meu maior pilar. Pela motivação, pelo incentivo constante e pelo equilíbrio que me transmitiu ao longo deste caminho, assumindo, tantas vezes, papéis que exigiram enorme dedicação e amor. A sua presença foi essencial para que este projeto fosse concluído.

A vida coloca-nos à prova com desafios que, por vezes, parecem intransponíveis. Este foi mais um desafio superado, com esforço, dedicação e, acima de tudo, com um especial sentimento de realização.



## Resumo

Esta dissertação analisa o impacto do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na motivação dos trabalhadores e nas suas perceções de justiça organizacional. À luz das orientações da Nova Gestão Pública, discute-se se a avaliação de desempenho cumpre efetivamente a função de alinhar objetivos institucionais com o desenvolvimento humano.

A investigação adota uma abordagem quantitativa e descritiva, com base na aplicação de um questionário a trabalhadores de três entidades públicas: a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR Centro), a Câmara Municipal de Castelo Branco (CMCB) e a Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (CIMBB). A amostra é composta por 311 respondentes e os dados foram tratados com recurso ao software SPSS, recorrendo a análises descritivas, fatoriais, de correlação, de regressão múltipla hierárquica e segmentação por clusters.

Os resultados indicam que o sistema de avaliação não é percebido como justo e não impulsiona melhorias no desempenho, contradizendo as expectativas iniciais, evidenciando ainda, que a motivação não está diretamente ligada ao Sistema de Avaliação, outros fatores são privilegiados como ambiente de trabalho organizacional e reconhecimento. É ainda demonstrado pelos resultados que os fatores mais valorizados pelos trabalhadores em termos de motivação são o reconhecimento, o ambiente de trabalho e a clareza dos objetivos organizacionais, sendo a remuneração percecionada como um fator com menor impacto motivacional. Relativamente ao SIADAP, as perceções revelam uma avaliação predominantemente negativa quanto à justiça e eficácia do sistema, sendo visível um distanciamento entre os objetivos do modelo e a sua concretização prática. A análise estatística não identificou uma relação significativa entre a avaliação de desempenho e a motivação global dos trabalhadores, contrariando as premissas teóricas subjacentes ao modelo do SIADAP.

Conclui-se, assim, que a motivação dos trabalhadores está mais fortemente associada a fatores relacionais e contextuais do que ao sistema formal de avaliação. Este estudo contribui para a reflexão crítica sobre a eficácia do SIADAP na Administração Pública portuguesa e destaca a importância de reformular práticas avaliativas, integrando dimensões como o feedback contínuo, a justiça organizacional e a valorização do capital humano, com vista à melhoria do desempenho e à motivação sustentada dos trabalhadores.

## Palavras-chave

Administração Pública; SIADAP; Justiça Organizacional ou Equidade; Cultura Organizacional; Nova Gestão Pública.

## **Abstract**

This dissertation analyses the impact of the Integrated System of Performance Assessment in Public Administration (SIADAP) on employee motivation and their perception of organisational justice. Against the background of the guidelines of New Public Management, it is discussed whether performance evaluation actually fulfils the function of harmonising institutional goals with human development.

The research adopts a quantitative and descriptive approach based on the application of a questionnaire to the employees of three public institutions: the Commission for Coordination and Regional Development of the Centre (CCDR Centro), the Municipal Council of Castelo Branco (CMCB) and the Intermunicipal Community of Beira Baixa (CIMBB). The sample consists of 311 respondents. The data were processed with SPSS software using descriptive, factor, correlation, multiple hierarchical regression and cluster segmentation analyses.

The results indicate that the evaluation system is not perceived as fair and does not improve performance, which contradicts the original expectations. It also shows that motivation is not directly related to other factors such as the organizational work environment and recognition. The results also show that the factors most valued by employees in terms of motivation are recognition, work environment and clarity of organizational goals, while remuneration is perceived as a factor with less motivating effect. With regard to SIADAP, the perceptions show a predominantly negative assessment of the fairness and effectiveness of the system, with a visible gap between the objectives of the model and its practical implementation. Statistical analysis revealed no significant relationship between performance evaluation and overall employee motivation, contrary to the theoretical assumptions underlying the SIADAP model.

It is concluded that employee motivation is more strongly related to relational and contextual factors than to the formal appraisal system. This study contributes to the critical reflection on the effectiveness of SIADAP in the Portuguese public administration and highlights the importance of reformulating evaluation practices to include dimensions such as continuous feedback and organizational aspects in order to improve performance and sustainable employee motivation.

## **Keywords**

Public Administration; SIADAP; Organizational Justice or Equity; Organizational Culture; New Public Management.



# Índice geral

<b>Introdução</b> .....	1
<b>1. Revisão de Literatura</b> .....	3
1.1. Os conceitos: a Avaliação e o Desempenho .....	3
1.2. Avaliação de Desempenho - Definição e objetivos .....	4
1.3. Métodos e Modelos de Avaliação de Desempenho .....	6
1.3.1 SIADAP: evolução e subsistemas.....	8
1.3.2 SIADAP 3: Subsistema de Avaliação do Desempenho .....	8
1.4. Motivação Organizacional.....	12
1.4.1 Definição e importância.....	12
1.4.2 Teorias de Conteúdo.....	14
1.4.3 Teorias de Processo .....	15
1.5. Relação entre a motivação e avaliação de desempenho .....	16
<b>2. Contexto da Análise</b> .....	19
2.1. Enquadramento das Entidades em Estudo .....	19
2.1.1 A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro .....	19
2.1.2 A Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa .....	21
2.1.3 A Câmara Municipal de Castelo Branco .....	23
<b>3. Enquadramento Empírico</b> .....	25
3.1. Metodologia .....	25
3.2. Caracterização da Amostra em Estudo .....	26
<b>4. Análise e Discussão de Resultados</b> .....	29
4.1. Análise Fatorial .....	29
4.2. Análise Estatística Descritiva .....	32
4.3. Análise de Correlações .....	37
4.4. Segmentação de Perceções - Análise de Clusters .....	41
4.5. Análises de Regressão Múltipla Hierárquica .....	43
4.6. Análises Diferenciais (Anovas) .....	44
<b>Conclusão</b> .....	47
<b>Limitações e Proposta de Futuras Linhas de Investigação</b> .....	51
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	53
<b>Apêndices</b> .....	57
<b>Anexos</b> .....	63



## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> – Métodos de avaliação de desempenho. Elaboração própria. Fonte: Adaptação de por Bezerra, Brauer, Pazeto e Tractenberg (2016). .....	6
<b>Figura 2</b> – O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. Elaboração própria. Fonte: Adaptação de (Steiger et al., 2010) .....	7
<b>Figura 3</b> – Evolução sintética da Legislação do SIADAP. Fonte: (Madureira & Rodrigues, 2011) Elaboração própria.....	8
<b>Figura 4</b> – Ciclo Avaliativo do SIADAP. Elaboração própria. Fonte: Adaptado da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e DGAEP. ....	9
<b>Figura 5</b> - Intervenientes no processo de Avaliação de Desempenho. Elaboração Própria.....	10
<b>Figura 6</b> – As Interações da Motivação no trabalho. Elaboração própria. Fonte: Adaptado segundo Anderfuhren-Biget et al. (2010). ....	13
<b>Figura 7</b> – Síntese das principais Teorias da Motivação. Elaboração própria. ....	16
<b>Figura 8</b> – Importância dos Fatores na Motivacionais.....	32
<b>Figura 9</b> – Distribuição da Motivação no trabalho .....	38
<b>Figura 10</b> – Relação entre Cansaço e Motivação .....	39



## Lista de tabelas

<b>Tabela 1</b> – Indicadores de medida dos objetivos .....	10
<b>Tabela 2</b> – Indicadores de medida das competências .....	11
<b>Tabela 3</b> – Indicadores de medida para os tipos de desempenho .....	11
<b>Tabela 4</b> – Resumo dos mecanismos.....	17
<b>Tabela 5</b> – Dados Sociodemográficos da amostra.....	26
<b>Tabela 6</b> – Resultados da 1ª parte do Questionário – Análise Estatística Descritiva .....	33
<b>Tabela 7</b> – Resultados da 2ª parte do Questionário – Análise Estatística Descritiva .....	34
<b>Tabela 8</b> – Resultados da 3ª parte do Questionário – Análise Estatística Descritiva .....	36
<b>Tabela 9</b> – Resultados da 4ª parte do Questionário – Análise Estatística Descritiva .....	37
<b>Tabela 10</b> – Resultados de Confiabilidade e do Alfa de Cronbach .....	29



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

AD – Avaliação de Desempenho

AP – Administração Pública

BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales

BSC – Balanced Scorecard

CCA – Conselho de Coordenação de Avaliação

CCDR CENTRO – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

CCO – Comportamentos de Cidadania Organizacional

CIMBB – Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa

CMCB – Câmara Municipal de Castelo Branco

CP – Comissão Paritária

DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

NGP – Nova Gestão Pública

PF – Pontuação Final

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences





## Introdução

Numa era de constantes e rápidas mudanças, marcada por níveis elevados de competitividade, torna-se crucial que as organizações públicas e privadas se adaptem, estabelecendo níveis elevados de produtividade, eficácia e qualidade, refletidas numa efetividade organizacional (Sinek, 2009).

Atualmente, para alcançar os resultados desejados, as organizações precisam que os gestores de Recursos Humanos implementem práticas que visem o desempenho dos trabalhadores para que conheçam o potencial das suas equipas. Tal conhecimento permite compreender de forma mais profunda os comportamentos dos trabalhadores, tanto ao nível profissional como pessoal e, avaliar a sua motivação com precisão, otimizando o desempenho organizacional (Brito & Oliveira, 2016).

Importa salientar que a avaliação de desempenho é realizada de forma distinta, utilizando diferentes ferramentas, dependendo se está a ser aplicada no setor privado ou no setor público, no qual se denomina de Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho (SIADAP). A introdução de novos modelos na Gestão Pública abriu caminho para uma das maiores reformas da Administração Pública (AP), especificamente através da implementação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) (Araújo, 2007).

Seguindo o paradigma da Nova Gestão Pública (NGP), os recursos humanos são considerados fundamentais para o desempenho das organizações, e a avaliação de desempenho é descrita como um sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho realizado (Correia et al., 2019).

Segundo, Brito & Oliveira (Brito & Oliveira, 2016), é crucial para as organizações que mantenham os profissionais motivados e interligados, reconhecendo e valorizando as suas contribuições para as funções desempenhadas

A AD, neste contexto, define objetivos estratégicos claros, amplamente difundidos na organização, funcionando como ferramenta para afinar competências, atitudes e comportamentos e, desse modo, maximizar a produtividade (Correia et al., 2019).

Contudo, estudos recentes confirmam que nenhum sistema é infalível, dada a multiplicidade de intervenientes e fatores comportamentais (Mendonça, 2017); (Correia et al., 2019).

A avaliação de desempenho deve ser concebida com o propósito de impulsionar a performance dos trabalhadores, promovendo a sua motivação contínua, - elemento essencial à sobrevivência das organizações - e para a obtenção de resultados excelentes, contribuindo assim, para um crescimento sustentável (Terenciano, 2018).

O propósito desta pesquisa é investigar se a introdução de um sistema de avaliação de desempenho tem impacto e relação direta na motivação dos trabalhadores e, consequentemente no desempenho das suas funções. Identificou-se como objetivos específicos para o estudo os seguintes: (i) Conhecer quais são os principais fatores motivacionais considerados pelos trabalhadores; (ii) Explorar as percepções dos trabalhadores sobre o Avaliação de Desempenho e se existe interligação à justiça

percecionada pela avaliação; (iii) Avaliar se existe uma relação entre a Avaliação de Desempenho e a própria motivação dos trabalhadores.

Pretende-se responder às seguintes questões:

Q1: Quais são as principais dimensões de motivação que os trabalhadores em funções públicas consideram mais importantes?

Q2: Existirá uma relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos trabalhadores?

Q3: Poderá a avaliação de desempenho estar a influenciar de forma significativa a motivação dos trabalhadores, especialmente as perceções de equidade na implementação do modelo de avaliação de desempenho (SIADAP)?

As conclusões desta análise podem contribuir significativamente para uma melhoria da implementação de novos processos de avaliação de desempenho, promovendo e desenvolvendo profissionalmente os trabalhadores.

Desta forma, alcançam-se os objetivos deste estudo visando contribuir para a literatura existente por via da exploração de novas ferramentas capazes de tornar o processo avaliativo mais justo e eficaz. Pretende-se também promover dinâmicas participativas que fomentem ganhos de produtividade, motivação e eficiência.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta a introdução, explicitando a relevância do tema, os objetivos e as questões de investigação. O Capítulo 2 revê a literatura, delimitando o enquadramento teórico e conceptual da problemática. No Capítulo 3 descreve-se a metodologia, contemplando os procedimentos de recolha de dados, o instrumento utilizado e as técnicas de análise. O Capítulo 4 expõe e discute os resultados com base na evidência empírica. Por fim, o Capítulo 5 reúne as conclusões, as limitações do estudo e as recomendações para investigações futuras.

# 1. Revisão de Literatura

## 1.1. Os conceitos: a Avaliação e o Desempenho

Esta secção explora os principais conceitos relacionados com a avaliação, o desempenho e a motivação, estabelecendo uma estreita relação com o processo de Avaliação de Desempenho. O seu objetivo é contextualizar a problemática em estudo, enquadrando-a no âmbito do projeto de investigação e apresentar uma revisão da literatura, referenciando estudos anteriores pertinentes. Procura-se assim, traçar um percurso estruturado sobre a produção científica existente nesta área, permitindo uma compreensão aprofundada do tema.

Assim, começa-se pelo conceito de avaliação, estruturado com base em critérios objetivos e subjetivos. Durante um processo de avaliação é crucial considerar elementos como a segurança, integridade, qualidade, capacidade e contribuição individual para com a equipa (Tuhov et al., 2014).

A avaliação é um processo essencial no contexto organizacional pois permite mensurar e acompanhar o desempenho dos trabalhadores, o que se traduz no alcance dos objetivos organizacionais. Drucker (1991) enfatiza que o desempenho deve basear-se em resultados tangíveis e metas mensuráveis, não apenas em atividades ou esforços.

Segundo Nemiro et al. (2008), uma avaliação eficaz responde a duas perguntas: “o que correu bem?” e “o que precisa de ser melhorado?”. Deming (2018) acrescenta que o feedback contínuo e a análise estatística são essenciais para identificar oportunidades de melhoria.

Existem fundamentalmente dois métodos de avaliação: (i) Método Direto; (ii) Método Indireto. O método direto dispensa dados prévios, enquanto o indireto recorre a informação histórica e operacional (Tuhov et al., 2014).

Essa complexidade faz com que os resultados dependam fortemente dos critérios adotados (Eckes, 2003).

Para que se consiga alimentar esta temática, temos de entender a construção das palavras. Percorrendo a história pode-se dizer que na essência da palavra desempenho, está identificada a forma como um indivíduo, uma equipa ou uma organização executa as suas responsabilidades, atinge os seus objetivos e cumpre as suas funções. Isso abrange a eficácia na realização das tarefas, a qualidade do trabalho realizado, a produtividade global e/ou o alcance das metas estabelecidas. A avaliação e a medição do desempenho podem ser realizadas de diversas maneiras utilizando métricas quantitativas e qualitativas, apropriando-se ao contexto.

Drucker (1991) reforça que métricas de eficácia operacional, satisfação do cliente e adaptabilidade são tão cruciais quanto indicadores financeiros.

O desempenho é o resultado do trabalho. É possível medir e controlar o desempenho individual. O desempenho individual pode ser integrado na equipa com o propósito da organização alcançar os resultados perspetivados. Para as autoras Jayanta & Karen, o desempenho é definido através de quatro indicadores: o nível de serviço; o custo do serviço; a satisfação do cliente e por último, a melhoria do serviço. Consideram ainda, que

estes são cruciais e que podem ser concertados entre si (Bandyopadhyay, J., & Coppens, 2005).

Sabry (2014), utiliza os Indicadores-Chave de Desempenho (KPI) para definir e avaliar o desempenho organizacional visando a simplificação e o sucesso a longo prazo da organização. A sua implementação tem como objetivo uma melhoria contínua do sistema de qualidade, identificando áreas de excelência e comparando o desempenho real com as metas pré-estabelecidas. Com base nessas análises, podem ser implementadas medidas corretivas para melhorar a performance do desempenho organizacional (Sabry, 2014).

Além disso, é importante salientar que o desempenho organizacional está intrinsecamente ligado à motivação dos trabalhadores e é entendida como a vontade de alcançar determinados objetivos individuais e coletivos, representando uma fonte de energia e de direção que impulsiona o desempenho dentro da organização (Belfo & Sousa, 2011).

## **1.2. Avaliação de Desempenho - Definição e objetivos**

Pode-se começar por dizer que, segundo Caetano, a avaliação de desempenho envolve um conjunto organizado de procedimentos para medir e analisar o rendimento dos trabalhadores face aos objetivos e metas previamente definidos pela organização, (Caetano, 2008).

Para Fidel Terenciano (2018), a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que visa identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, em linha com os objetivos da organização e envolvendo tanto o avaliador como o avaliado. É crucial que a avaliação de desempenho seja uma ferramenta para capacitar os trabalhadores. Neste sentido, o papel do avaliador é fundamental para garantir uma avaliação justa e equilibrada, evitando favoritismos e parcialidades. A avaliação deve ser vista como uma ação colaborativa entre o avaliado, o avaliador e a organização, cada um desempenhando um papel importante para alcançar os objetivos traçados.

Segundo Tai (2012), a avaliação do desempenho tem como função diagnosticar, avaliar e melhorar de forma gradual o desempenho ). Modelos bem desenhados podem reconhecer o profissionalismo e aumentar a motivação, mas, se percebidos como injustos, geram descrédito, desconfiança e rivalidades, (Araújo, 2007).

Gunaratne & Plessis (2007) observam que práticas meramente classificatórias podem desincentivar o desenvolvimento contínuo. A avaliação de desempenho cumpre duas funções principais: primeira, a de reconhecer o mérito daqueles que contribuíram para a instituição, segunda, a de impulsionar o empenho dos trabalhadores para a melhoria do seu desempenho. Assim, os avaliados podem encarar a avaliação como uma oportunidade para o aperfeiçoamento dos seus procedimentos, para se tornarem mais competitivos, eficazes, produtivos e eficientes. Contudo, se aplicada de forma parcial, pode gerar conflito e desmotivação (Araujo, 2015).

De acordo com, Sousa et al. (Sousa et al., 2006), os principais objetivos da avaliação são:

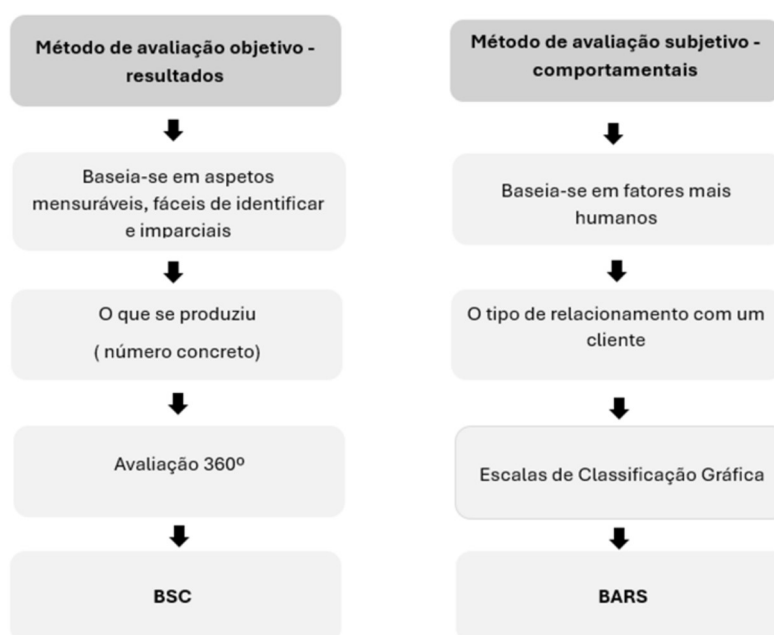
- (i) O cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, onde se verifica que os objetivos individuais se encontram fundidos nas metas organizacionais;
- (ii) Promover a inovação e facilitar a adaptação à mudança organizacional;
- (iii) Superar níveis médios de desempenho, com vista a fomentar a melhoria contínua de forma a potencializar a alteração de comportamentos;
- (iv) Reforçar a comunicação interna, promovendo uma maior transparência e coesão entre os diferentes níveis da organização.

Para assegurar eficácia, é imperativo que os critérios sejam mensuráveis e os recursos para cumprimento dos objetivos previamente acordados — reduzindo subjetividade e incertezas. Os critérios devem ser rigorosamente selecionados e adaptados às atividades específicas (Inam Khan et al., 2015).

Em suma, uma avaliação de desempenho eficiente repousa em planeamento adequado, critérios claros e mensuráveis, e alinhamento com motivação, desenvolvimento pessoal e eficiência, assegurando a efetividade do processo e da instituição.

### 1.3. Métodos e Modelos de Avaliação de Desempenho

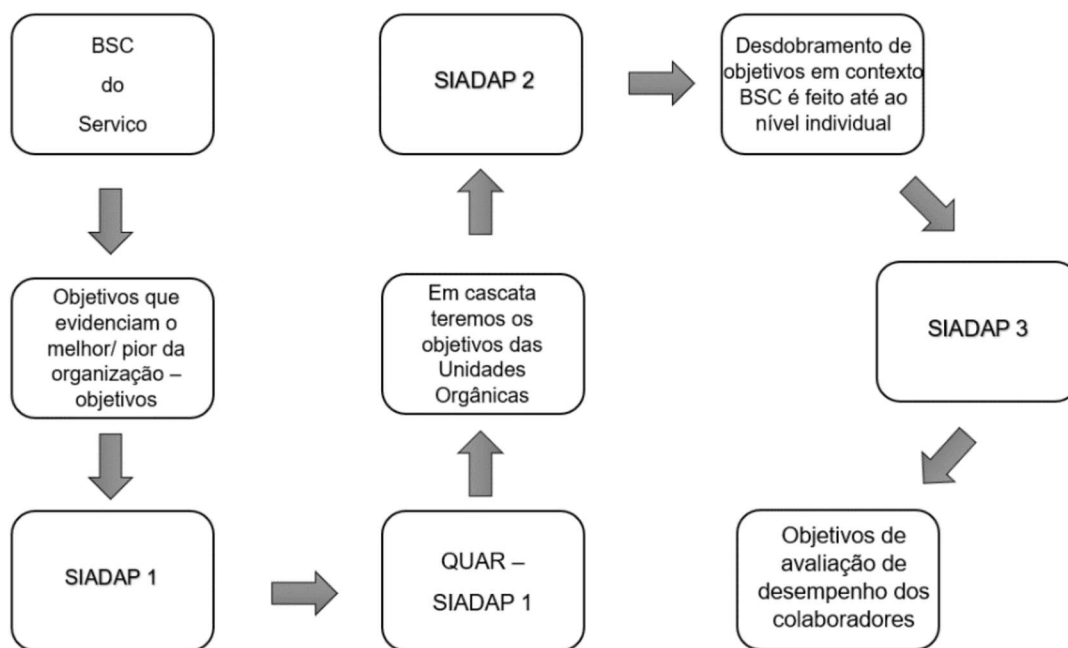
Bezerra (2022) identifica métodos clássicos de avaliação — como a escala gráfica, as críticas por incidentes, a comparação por pares e os métodos 360° — que orientam a seleção de práticas adequadas ao contexto organizacional. A Figura 1 sumariza esses métodos, destacando como a percepção de objetividade e justiça pode reforçar a aceitação do processo e melhorar o desempenho futuro.



**Figura 1** – Métodos de avaliação de desempenho. *Elaboração própria. Fonte: Adaptação de por Bezerra, Brauer, Pazeto e Tractenberg (2016).*

Em complemento, o Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) introduziu uma avaliação de desempenho alinhada à estratégia, integrando quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem. Este modelo evoluiu para instrumento central na gestão estratégica, ao unir metas, competências e indicadores de desempenho (Niven, 2008). O BSC desenha um ciclo de gestão por objetivos que inclui definição de metas, plano de atividades, monitorização contínua e relatório de resultados (Steiger et al., 2010). Esta lógica orientada a resultados inspira o SIADAP na Administração Pública (Kaplan & Norton, 2006).

A Figura 2 ilustra como os princípios do BSC foram transpostos para o SIADAP, integrando avaliação de unidades orgânicas, dirigentes e trabalhadores num ciclo contínuo de definição de metas, monitorização e feedback.



**Figura 2** – O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. *Elaboração própria. Fonte: Adaptação de (Steiger et al., 2010)*

Em suma, os métodos de avaliação devem ser escolhidos segundo a maturidade organizacional e os seus objetivos estratégicos, assegurando coerência entre metas, indicadores e processos de feedback.

Os serviços públicos devem combinar flexibilidade, eficiência e rápida adaptação às necessidades dos cidadãos, assegurando qualidade, disponibilidade e acessibilidade. Um sistema de avaliação bem-concebido pode reforçar a motivação e o desempenho dos seus agentes. Portanto, a modernização e a reforma da Administração Pública (AP) tornam-se essenciais nas prioridades do Governo. Esta reforma assenta em três grandes linhas orientadoras: (i) Aumentar a qualidade e a eficácia dos serviços públicos; (ii) Aumentar os níveis de eficiência da AP; (iii) Promover a motivação e valorização dos funcionários públicos, (Madureira, 2015).

Para concretizar a reforma, os trabalhadores da AP desempenham um papel fundamental porque são os principais agentes desse processo (Ministros, 2004).

A Lei n.º 66-B/2007 instituiu o SIADAP e, desde então, portarias subsequentes (p. ex., Portaria 1633/2007 e Portaria 359/2013) têm ajustado os modelos de ficha de autoavaliação e de avaliação do desempenho (Araújo, 2009).

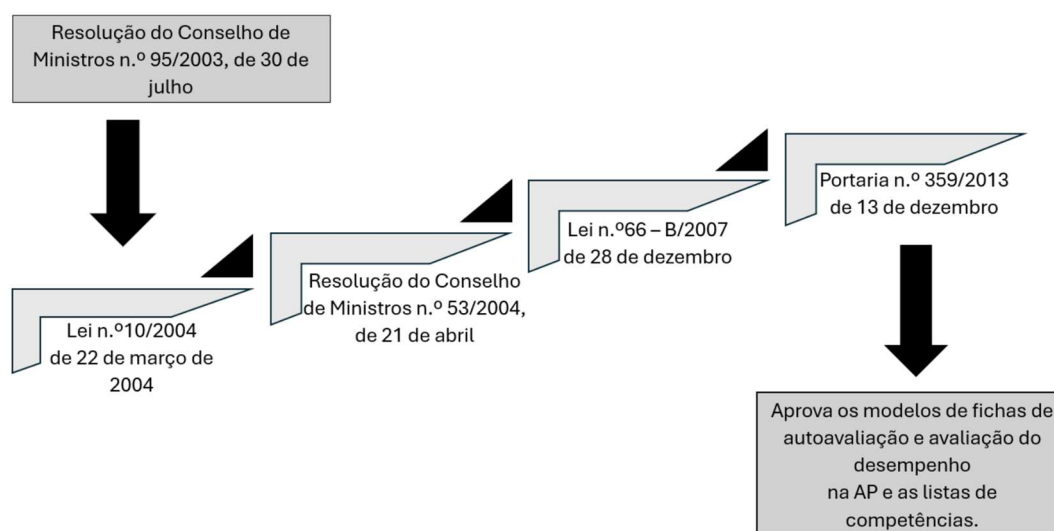
Tais normativos procuram alinhar o desempenho individual e organizacional, gerando maior valor público (Araujo, 2015).

### 1.3.1 SIADAP: evolução e subsistemas

O SIADAP foi criado pela Lei n.º 66-B/2007 (Assembleia da República, 2007) para “melhorar o desempenho e a qualidade de serviço da AP, bem como promover a motivação e o desenvolvimento de competências” (2007). Em 2012, a Lei n.º 66-B/2012 alinhou de forma mais coerente o desempenho das unidades orgânicas, dirigentes e trabalhadores, introduzindo quotas de avaliação, formalização de objetivos e indicadores, e definindo três subsistemas:

- **SIADAP 1** – avaliação de unidades orgânicas
- **SIADAP 2** – avaliação de dirigentes
- **SIADAP 3** – avaliação de trabalhadores (ciclo bianual sobre os dois anos anteriores, conduzido pelo superior hierárquico imediato)

Cada trabalhador define 3–7 objetivos e escolhe 5 competências a avaliar. As pontuações geram a classificação final (“relevante”, “adequado” ou “inadequado”). A Figura 3 apresenta a evolução legislativa e a estrutura dos subsistemas até 2023/2024:

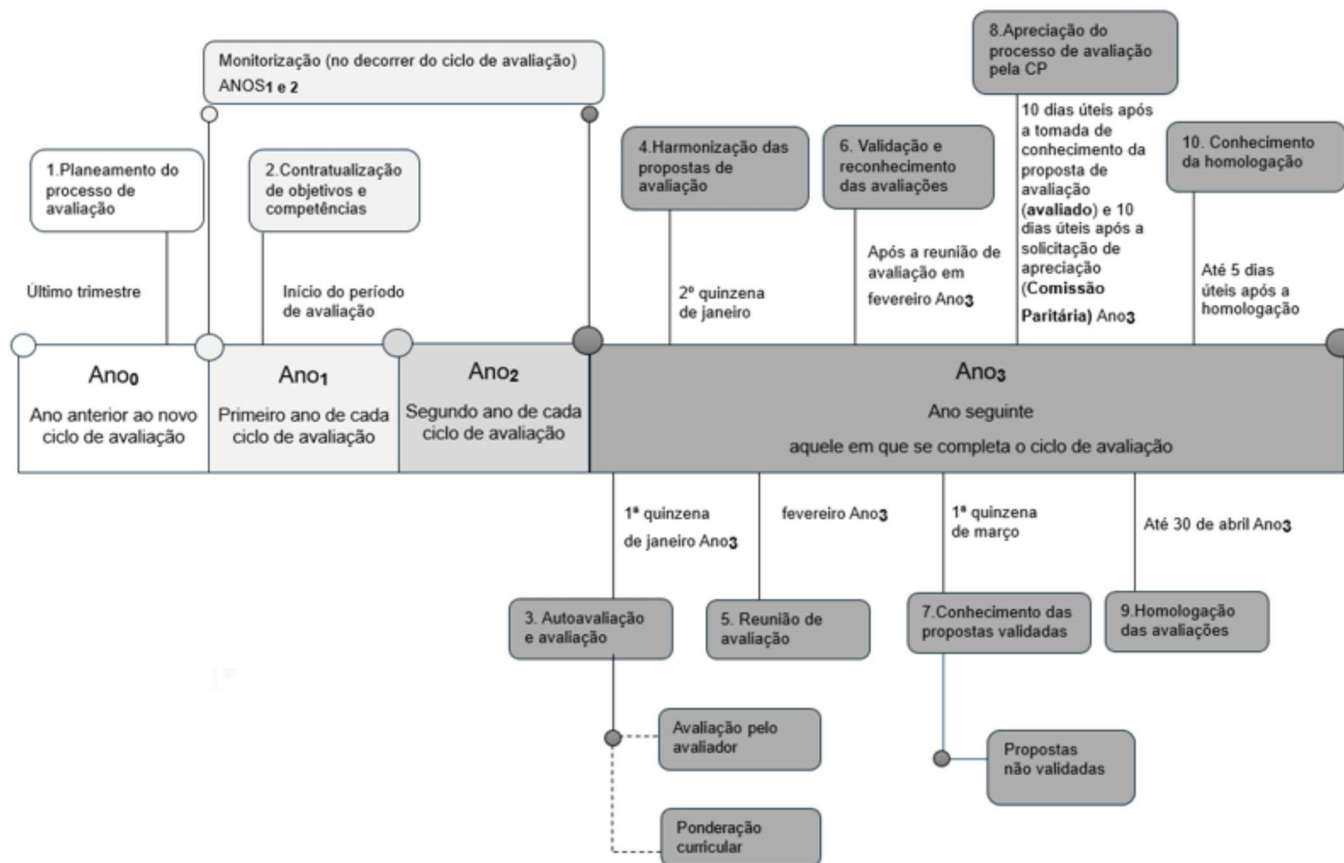


**Figura 3** – Evolução sintética da Legislação do SIADAP. Fonte: (Madureira & Rodrigues, 2011) Elaboração própria.

### 1.3.2 SIADAP 3: Subsistema de Avaliação do Desempenho

No SIADAP 3, a avaliação incide sobre o desempenho individual relativo aos dois anos civis anteriores, estruturando-se em dois parâmetros principais: (i) definição de 3–7 objetivos ligados a produção, qualidade, eficiência e aperfeiçoamento; (ii) seleção de, pelo menos, cinco competências a desenvolver. Cada objetivo e competência é pontuado de 0 a 5; a média aritmética dessas pontuações determina a classificação final em “relevante” (4–5), “adequado” (2–3,999) ou “inadequado” (1–1,999). Em caso de discordância, o trabalhador pode requerer reavaliação junto do Conselho de Coordenação de Avaliação e, se necessária, junto da Comissão Paritária (Lira & Silva, 2014).

Para ilustrar o ritmo deste ciclo bianual<sup>1</sup>, recorre-se à Figura 4, que esquematiza as três fases do processo: definição de metas (Ano 0), monitorização e *feedback* intermédio (Ano 1–2) e avaliação final com homologação (Ano 3).



**Figura 4** – Ciclo Avaliativo do SIADAP. *Elaboração própria. Fonte: Adaptado da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e DGAEP.*

O processo de avaliação é conduzido com base na legislação expressa na Lei n.º 66-B/2007, datada de 28 de dezembro, e nas subsequentes alterações (alterada pela Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro; Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro. Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro).

<sup>1</sup> A 01/01/2025 O ciclo avaliativo do SIADAP passa a ser anual, segundo Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro, que procedeu à revisão do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.

A operacionalização envolve cinco intervenientes-chave, conforme apresenta a figura 5:

1. **Avaliado** – autoavaliação e cumprimento dos objetivos acordados;
2. **Avaliador** – superior hierárquico imediato, responsável por atribuir pontuações e fornecer feedback;
3. **Conselho de Coordenação de Avaliação (CCA)** – valida a aplicação dos critérios;
4. **Comissão Paritária (CP)** – analisa recursos em caso de discordância;
5. **Dirigente Máximo** – homologação da classificação final.



**Figura 5** - Intervenientes no processo de Avaliação de Desempenho. Elaboração Própria.

Tal como acontece na avaliação dos dirigentes intermédios, a avaliação assenta em dois parâmetros: resultados e competências conforme é visível nas tabelas seguintes:

**Tabela 1** – Indicadores de medida dos objetivos

Objetivos	Pontuação
Superado	5
Atingido	3
Não atingido	1

Fonte: Artigo 11.º, número 1, da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro. Elaboração própria

Os resultados são estabelecidos com base em objetivos, mínimo de três (3) e máximo de sete (7), e em indicadores, limitados a um máximo de três (3), acordados com o superior hierárquico. Em situações de discordância, a decisão do superior hierárquico prevalece.

**Tabela 2 – Indicadores de medida das competências**

<b>Competências</b>	<b>Pontuação</b>
<b>Demonstrada a um nível elevado</b>	5
<b>Demonstrada</b>	3
<b>Não Demonstrada</b>	1
<b>Inexistente</b>	0

Fonte: Artigo 49.º, número 1, da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro. Elaboração própria

No que concerne ao parâmetro das competências, estas são estabelecidas com base nas competências selecionadas para cada trabalhador, sendo necessário a escolha de cinco (5) no mínimo. Os objetivos a avaliar podem ser individuais ou colaborativos, e devem abranger: (i) produção; (ii) qualidade; (iii) eficiência; (iii) aperfeiçoamento.

A pontuação final dos parâmetros de avaliação deverá ser a média aritmética das pontuações obtidas em cada um, dando origem a um valor qualitativo e quantitativo, representado na tabela infra (Assembleia da República, 2007).

**Tabela 3 – Indicadores de medida para os tipos de desempenho**

<b>Desempenho</b>	<b>Pontuação</b>
<b>Relevante</b>	de 4 a 5
<b>Adequado</b>	de 2 a 3,999
<b>Inadequado</b>	de 1 a 1,999

Fonte: Artigo 50.º, número 4, da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro. Elaboração própria.

Este modelo assegura transparência e equidade em cada etapa — da definição de metas ao recurso — e potencia a motivação ao ligar resultados a progressões de carreira e ajustes salariais (Lira & Silva, 2014).

Em suma, o SIADAP 3 estabelece um processo claro e justo de avaliação bianual, alinhado com os objetivos organizacionais e dotado de mecanismos formais de recurso, servindo de base à progressão e ao desenvolvimento dos trabalhadores na Administração Pública.

## **1.4. Motivação Organizacional**

A motivação organizacional foi incluída como tema central desta dissertação por oferecer o referencial teórico indispensável à compreensão de como a avaliação de desempenho (SIADAP) afeta o empenho, a satisfação e o comportamento dos trabalhadores no sector público. Sem uma definição clara do que se entende por motivação — e sem distinguir motivação intrínseca (prazer e interesse pela própria tarefa) de motivação extrínseca (recompensas externas, reconhecimento) — não seria possível interpretar de forma rigorosa os resultados do inquérito aplicado aos servidores públicos.

Além disso, muitos dos mecanismos previstos no SIADAP — tais como a fixação de metas, o feedback regular e os procedimentos de recurso em caso de discordância — correspondem exatamente a variáveis centrais nas teorias da motivação. A revisão destas teorias precede, portanto, a análise empírica, pois permitirá explicar por que motivo a percepção de justiça procedimental ou a clareza de objetivos se traduzem em níveis mais elevados (ou mais baixos) de empenho e de compromisso organizacional.

Finalmente, a abordagem da motivação organizacional fornece a base para que, na parte conclusiva, sejam formuladas recomendações práticas de aperfeiçoamento do SIADAP. Ao identificar quais fatores motivacionais têm maior impacto sobre o desempenho no setor público, será possível sugerir ajustes no desenho do sistema de avaliação que reforcem o envolvimento, a eficácia e a qualidade do serviço prestado aos cidadãos.

### **1.4.1 Definição e importância**

No âmbito organizacional, a motivação resulta da interação entre estímulos internos e externos, os quais incentivam o trabalhador a dedicar esforço e persistência na execução das suas funções (E. Deci & Ryan, 2000). No contexto da Administração Pública, onde os incentivos salariais são em grande parte padronizados por legislação, a motivação assume um papel central para assegurar a qualidade do serviço, a eficiência dos processos e o compromisso com o interesse público (Vigoda-Gadot, 2007).

A relevância da motivação reflete-se em três dimensões cruciais:

#### **1. Desempenho e produtividade**

Trabalhadores motivados apresentam maior proatividade, atingem metas com mais consistência e contribuem para a melhoria contínua dos serviços (Grant, 2010).

## 2. Satisfação e retenção

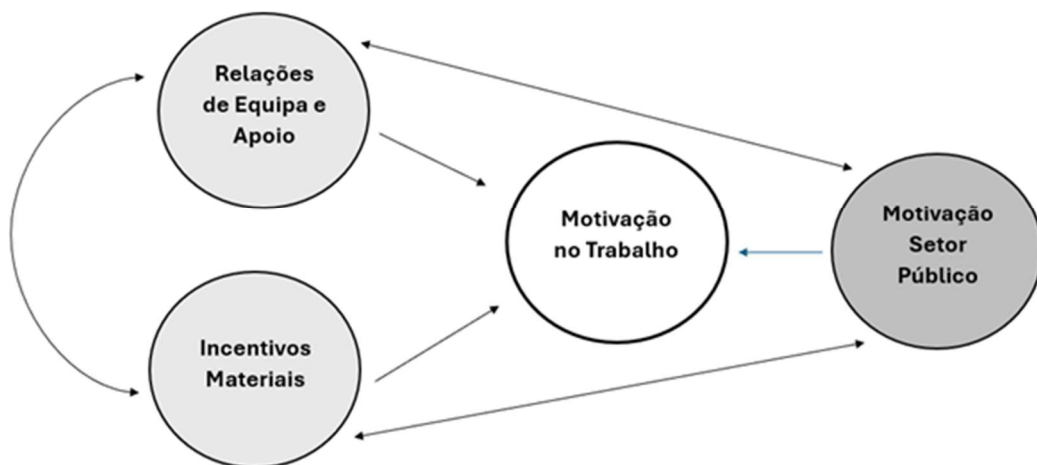
A percepção de reconhecimento e justiça procedimental reduz o desgaste emocional e o turnover, reforçando o vínculo organizacional (Meyer & Allen, 1991).

## 3. Clima e cultura organizacional

Ambientes que valorizam o feedback e a participação criam um ciclo virtuoso de confiança e cooperação, essencial para a inovação e adaptação a mudanças (Aguinis et al., 2011).

No SIADAP, a motivação não é apenas um subproduto da avaliação, mas um objetivo explícito: “promover a motivação profissional e o desenvolvimento de competências” (Lei n.º 66-B/2007, Art. 6.º, al. d). Ao envolver trabalhadores na definição de metas, ao fornecer feedback contínuo e ao garantir mecanismos formais de recurso (Conselho de Coordenação de Avaliação e Comissão Paritária), o SIADAP procura estimular tanto a motivação intrínseca (senso de realização) como a extrínseca (reconhecimento e progressão na carreira).

Este modelo de gestão por objetivos e competências está sintetizado na Figura 6, que ilustra como fatores como autonomia, feedback e justiça procedimental interagem para reforçar o empenho e o bem-estar dos servidores públicos.



**Figura 6** – As Interações da Motivação no trabalho. Elaboração própria. Fonte: Adaptado segundo Anderfuhren-Biget et al. (2010).q

Deste modo, promover a motivação através do SIADAP contribui diretamente para o cumprimento da missão pública, transformando o processo avaliativo num catalisador de desempenho excelente e de cultura organizacional orientada para o cidadão.

## 1.4.2 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo centram-se em o quê motiva o comportamento no trabalho, identificando necessidades, fatores e características das tarefas cuja satisfação gera empenho e bem-estar. No contexto do SIADAP, compreender essas teorias é fundamental para desenhar um sistema de avaliação que não se limite a medir resultados, mas que também alimente a motivação dos servidores públicos.

Abordagens clássicas começam por Maslow (1954), cuja Hierarquia das Necessidades organiza o impulso humano em cinco níveis – fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Apenas quando as necessidades básicas (remuneração, condições de trabalho) e de segurança estão razoavelmente atendidas é que emergem motivações superiores, como o reconhecimento e o desenvolvimento pessoal. No SIADAP, isso implica garantir primeiras condições dignas de trabalho antes de exigir altos níveis de desempenho em metas de aperfeiçoamento.

Herzberg (1959) refinou essa distinção ao diferenciar fatores higiênicos (políticas, supervisão, ambiente físico) – cuja ausência causa insatisfação – de fatores motivacionais (realização, reconhecimento, responsabilidade) – que efetivamente promovem satisfação e envolvimento. Para o SIADAP, é vital assegurar processos claros e imparciais (higiênicos) e, simultaneamente, criar mecanismos de reconhecimento contínuo (motivacionais), como feedback construtivo e oportunidades de formação.

Macgregor (1960) distinguiu duas visões antagônicas sobre a natureza humana no trabalho: na Teoria X, presume-se que o trabalhador é naturalmente avesso ao esforço, necessita de controlo rígido e motiva-se apenas por recompensas extrínsecas; na Teoria Y, assume-se que o trabalho pode ser fonte de realização, que o indivíduo procura responsabilidade e que, se as condições forem adequadas, motiva-se intrinsecamente. Reconhecer essas duas posturas ajuda o SIADAP a evitar práticas de supervisão excessiva (X) e a fomentar ambientes que explorem a autonomia e o envolvimento (Y).

A Teoria ERG de Alderfer (1969) simplifica Maslow em três categorias – Existence, Relatedness e Growth – e introduz a noção de regressão: quando necessidades de crescimento não são satisfeitas, o foco recua para necessidades de relacionamento ou existência. Num sistema público onde a progressão de carreira pode ser lenta, o SIADAP pode mitigar a frustração reforçando o apoio social e o sentido de equipa, mesmo na ausência de promoções imediatas.

O Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham (Hackman & Oldham, 1976) identifica cinco dimensões – variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado, autonomia e feedback – que, quando presentes, intensificam a motivação intrínseca. O SIADAP aplica este modelo ao envolver servidores na definição de objetivos (autonomia) e ao fornecer relatórios regulares de desempenho (feedback), tornando o trabalho mais significativo e reforçando o senso de competência.

Além destas, a Teoria dos Dois Fatores de McClelland (1961) realça necessidades de realização, afiliação e poder como motores de ação; e a Teoria do Design de Carreira de Donald Super (1957) mostra como a perceção de progresso na carreira sustenta a motivação a longo prazo. Todas estas perspetivas de conteúdo apontam para a necessidade de um SIADAP que ofereça simultaneamente condições mínimas, reconhecimento contínuo e percursos claros de desenvolvimento.

### 1.4.3 Teorias de Processo

As teorias de processo explicam como e por que as motivações identificadas pelas teorias de conteúdo se traduzem em comportamento. No SIADAP, esses mecanismos cognitivos determinam se as condições criadas realmente geram empenho.

A Teoria da Dissonância Cognitiva de Festinger (1954) propõe que, quando existe desalinhamento entre valores pessoais e práticas organizacionais, surge tensão que o indivíduo busca reduzir, ajustando atitudes ou comportamentos. Se um servidor percebe o SIADAP como inconsistente com os seus princípios de justiça, tenderá a desmotivar-se.

A Teoria da Equidade de Adams (1961) centra-se na comparação social: os trabalhadores avaliam o seu “input/output ratio” face aos colegas; percepções de injustiça minam o empenho, mesmo quando os fatores de conteúdo estão presentes. No SIADAP, garantir transparência procedimental e equidade distributiva é tão vital quanto definir boas metas.

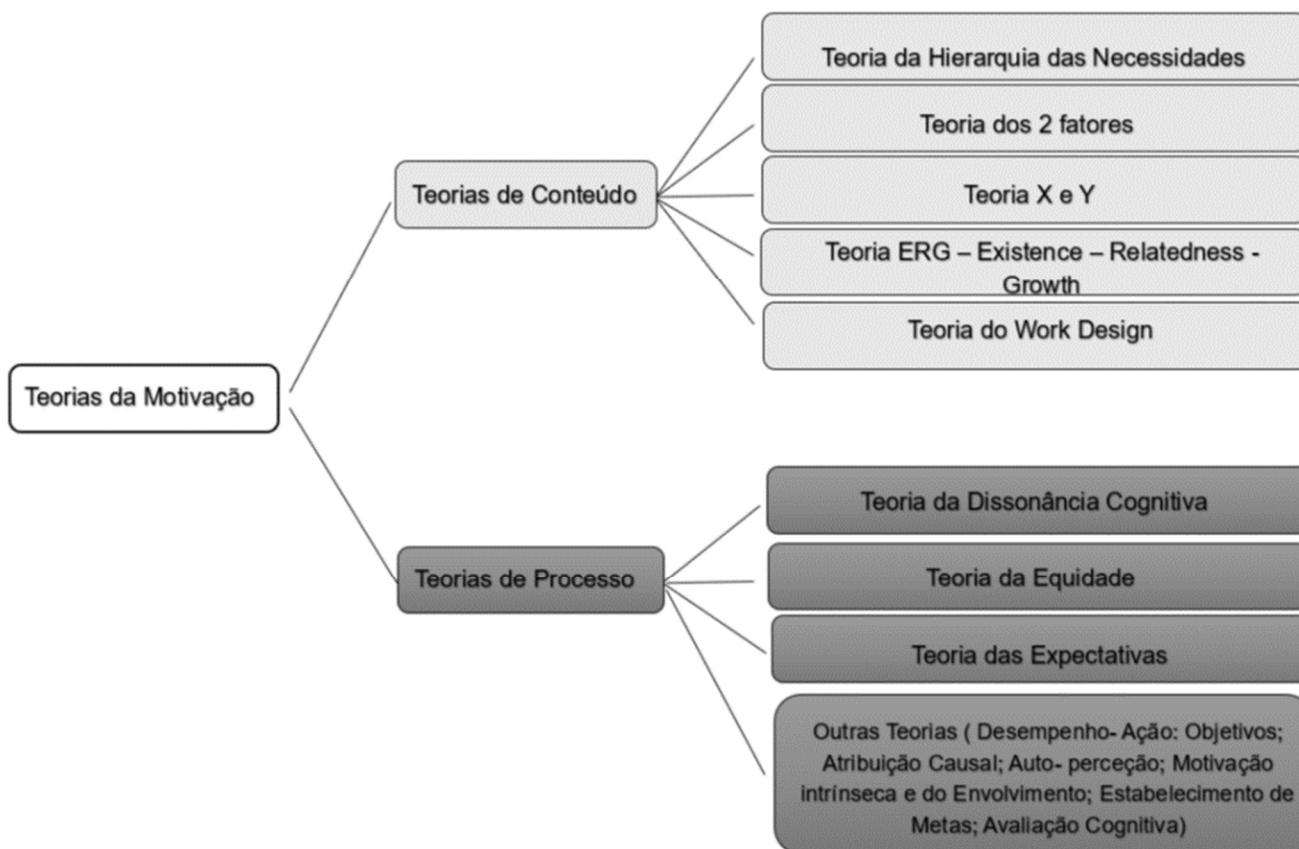
Segundo a Teoria das Expectativas de Vroom (1964), a motivação resulta da crença de que o esforço conduzirá a desempenho (expectativa), que este desempenho será recompensado (instrumentalidade) e que tais recompensas têm valor pessoal (valência). Um servidor só se empenhará se acreditar, de facto, que o SIADAP ligará seu desempenho a progressão ou reconhecimento significativo.

Locke & Latham (1990), na Teoria do Estabelecimento de Metas, demonstraram que objetivos específicos e desafiantes, acompanhados de feedback, elevam o desempenho e a motivação. Porter & Lawler (1968) acrescentam que a satisfação depende não só do resultado, mas também da percepção de justiça nas recompensas.

Por fim, a Teoria da Atribuição Causal (Weiner, 1974) mostra como as explicações dadas ao servidor sobre sucessos ou falhas (justiça informacional) influenciam seu futuro empenho.

Estas teorias de conteúdo e processo (Chiavenato, 1995; Teixeira, 2011; Fachada, 2018) formam um único arco explicativo: as primeiras definem o quê deve ser oferecido pelo SIADAP (necessidades, reconhecimento, design do trabalho) e as segundas esclarecem como essas ofertas se convertem em ação (expectativas, comparações, reduções de dissonância). A [Figura 7](#) integra ambas as perspetivas, ilustrando a complexa rede de fatores que, em conjunto, gera motivação sustentável no serviço público.

A Figura 7, apresenta um mapa-resumo das teorias da motivação exploradas nesta revisão: no quadrante superior, as teorias de conteúdo (hierarquia das necessidades, dois fatores, X-Y, ERG e design do trabalho); no inferior, as teorias de processo (dissonância cognitiva, equidade, expectativas e demais modelos de ação). Este esquema sintetiza todo o arcabouço teórico que sustenta a análise subsequente do SIADAP e da sua capacidade de gerar motivação no serviço público.



**Figura 7** – Síntese das principais Teorias da Motivação. Elaboração própria.

## 1.5. Relação entre a motivação e avaliação de desempenho

A motivação dos trabalhadores emerge da interação entre fatores pessoais (necessidades, valores) e o ambiente organizacional (Cunha et al., 2016). Num sistema de avaliação de desempenho, essa motivação só se materializa quando três elementos estão presentes: (i) feedback construtivo ao longo do ciclo avaliativo; (ii) clareza e desafio das metas definidas; e (iii) Percepção de desenvolvimento profissional resultante do processo.

O feedback contínuo funciona como principal estímulo para o aprimoramento. Segundo Aguinis, Gottfredson & Joo (2012), retornos frequentes e focados em resultados positivos reforçam o sentimento de competência e alimentam a crença de que o esforço será recompensado — um ponto central da Teoria das Expectativas de Vroom. No SIADAP, as etapas de autoavaliação, avaliação intermédia e final (Figura 4) criam oportunidades regulares para esse diálogo, permitindo ajustes de rumo e reforço de comportamentos desejados.

A clareza e o desafio das metas são igualmente cruciais. A Teoria do Work Design (Hackman & Oldham, 1976) e a Hierarquia de Maslow (1954) apontam que indivíduos se engajam mais quando entendem o propósito de suas tarefas e percebem nelas oportunidade de crescimento. Ao desdobrar objetivos estratégicos em metas individuais, o

SIADAP confere sentido ao trabalho diário e estimula a motivação intrínseca, pois cada colaborador visualiza como sua contribuição se integra à missão da organização.

**Tabela 4 – Resumo dos mecanismos**

Mecanismo	Teoria de Conteúdo	Teoria de Processo	Efetividade SIADAP 3
<b>Feedback Contínuo</b>	Work Design (Hackman & Oldham)	Expectativas (Vroom)	Ciclo Bianual, com monitorização e feedback intermédio e avaliação final (Fig. 4)
<b>Metas Desafiadoras</b>	Maslow; Teoria de Objetivos	Teoria da Expectativa	Definição em cascata de 3–7 objetivos
<b>Desenvolvimento Profissional</b>	Herzberg – Fatores Motivacionais	Atribuição Causal	Recomendações de formação; mobilidade
<b>Equidade no Processo</b>	—	Equidade (Adams)	Canais de recurso (CCA, CP); transparência de quotas

(Fonte: *Elaboração própria*)

Finalmente, a percepção de desenvolvimento profissional — inclusão em planos de formação, possibilidade de progressão na carreira — converte a avaliação em alavanca de motivação. Estudos mostram que, quando a avaliação é vinculada a ações concretas de capacitação e a critérios de progressão, cresce o comprometimento com o próprio aperfeiçoamento (Cerasoli & Ford, 2013); (Kuvaas, 2006). No SIADAP, recomendações de formação pelo avaliador e a ligação direta entre classificação e mobilidade interna fortalecem essa dimensão.

A percepção de que o processo de avaliação é aplicado de forma equitativa — ou seja, que procedimentos (critérios, feedback, recursos) e resultados (classificações, progressão) são distribuídos sem favorecimentos — constitui fator-chave de motivação. Quando os colaboradores entendem que têm canais formais de recurso (Conselho de Coordenação de Avaliação e Comissão Paritária), cresce a confiança no sistema e o engajamento com as metas organizacionais. Em consonância com a Teoria da Equidade de Adams, essa transparência procedimental reduz sentimentos de injustiça e evita desmotivação decorrente de percepções de arbitrariedade.

Em suma, a eficácia do SIADAP em motivar depende de três mecanismos interligados: feedback, metas desafiadoras e desenvolvimento profissional — cada um respaldado por teorias de conteúdo e de processo.



## 2. Contexto da Análise

### 2.1. Enquadramento das Entidades em Estudo

Concluída a revisão teórica que sustenta a dinâmica e os fundamentos relacionados com a Avaliação de Desempenho, inicia-se um novo capítulo, cujo objetivo é o de enquadrar as entidades que vão ser objeto de estudo na presente investigação. Procura-se apresentar um contexto abrangente que permita uma compreensão clara das instituições envolvidas, assim como a justificação para essa escolha.

Inicialmente, foi selecionada como entidade de análise a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, I.P. (CCDR Centro), um Instituto Público de relevância no contexto da administração pública regional. No entanto, com o intuito de ampliar a abrangência e a validade estatística da investigação, decidiu-se expandir o estudo, integrando a Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (CIMBB), que abrange os municípios de Penamacor, Idanha-a-Nova, Castelo Branco, Vila Velha de Ródão, Proença-a-Nova, Oleiros, Sertã e Vila de Rei, sendo o Município de Castelo Branco (CMCB) especificamente escolhido para uma análise mais detalhada.

O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) constitui um instrumento essencial para promover a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços prestados pelos organismos públicos. A sua estrutura visa alinhar as metas organizacionais com os objetivos de desempenho individuais, assegurando uma gestão orientada para resultados e fundamentada em indicadores de desempenho previamente estabelecidos. A implementação do SIADAP nos diferentes organismos públicos, como a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR Centro), a Câmara Municipal de Castelo Branco (CMCB) e a Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (CIMBB), representa um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade de promover um sistema de avaliação coerente e integrado.

A forma como o SIADAP é implementado e efetivado nestes organismos traduz-se na eficácia das suas operações. Através desse sistema é possível monitorizar e melhorar a gestão de recursos humanos, alinhando os objetivos territoriais e regionais com as exigências de uma administração pública eficiente, rigorosa e responsável.

Para uma melhor compreensão, de seguida, efetua-se o enquadramento dos organismos em estudo.

#### 2.1.1 A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, I.P., foi formalmente reconhecida como instituto público com a publicação do Decreto-Lei n.º 36/2023, de 26 de maio. Esta entidade, responsável pela execução de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento integrado da região, distingue-se pela sua personalidade jurídica própria e pela autonomia administrativa, financeira e patrimonial que lhe é conferida, integrando-se no quadro da administração indireta do Estado.

A reconversão da CCDR Centro, foi iniciada em 2023 e concretizada no início de 2024, trouxe mudanças significativas à sua estrutura. O objetivo foi o de consolidar a sua

capacidade de coordenação regional. Esta transformação organizacional visou integrar diferentes serviços regionais, garantindo uma abordagem mais coesa e alinhada com as exigências contemporâneas da gestão pública.

Nesse sentido, a CCDR Centro passou a integrar os seguintes serviços:

a) A Direção Regional de Agricultura e Pescas do Centro (DRAPC), mantendo a respetiva unidade orgânica regional de Castelo Branco;

b) A Direção Regional da Cultura do Centro (DRCC), no que concerne às atribuições previstas nas alíneas h) e i) do n.º 1 do artigo 4.º do anexo ao presente decreto-lei, mantendo na CCDR Centro, a respetiva unidade orgânica regional de Coimbra;

c) O departamento de licenciamento e planeamento industrial da Direção de Proximidade Regional e Licenciamento da Agência para a Competitividade e Inovação, I. P., no que concerne às atribuições previstas nas alíneas b), c) e d) do n.º 1 do artigo 4.º do anexo ao DL n.º 36/2023, de 26 de maio de 2023.

A Região Centro distingue-se pela diversidade das suas configurações territoriais. No âmbito da intervenção da CCDR Centro, excluindo a gestão de fundos estruturais, a região abrange 77 municípios, dos quais 75 integram seis Comunidades Intermunicipais (CIM). Os municípios de Sertã e Vila de Rei, embora pertencentes à Região Centro, estão inseridos na Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo.

Para a gestão de fundos estruturais europeus, a área de atuação deste instituto é ampliada, englobando assim, 100 municípios. Esta decisão estratégica inclui 11 municípios da Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo e 12 da Comunidade Intermunicipal do Oeste, abrangendo uma população total de cerca de 2,3 milhões de habitantes, de acordo com dados de 2019.

O modelo organizacional da CCDR Centro, redefinido a partir de 1 de janeiro de 2024, (pela Portaria n.º 405/2023, de 5 de dezembro que aprova os novos Estatutos, define como órgão executivo do Instituto, o conselho diretivo, que é composto por um presidente e quatro vice-presidentes (vide, anexo 1 – Organigrama).

São ainda órgãos da CCDR Centro:

- O conselho regional;
- O conselho de coordenação intersectorial;
- Conferência de serviços e o fiscal único.

A sua organização interna obedece a um modelo misto, constituído por sete Unidades orgânicas operacionais, seis Unidades orgânicas de suporte, cinco Unidades orgânicas flexíveis territorialmente desconcentradas (Divisões sub-regionais) e dois Núcleos, este Instituto, é igualmente responsável pela gestão do Programa Regional do Centro 2021-2027 (Centro 2030), um instrumento específico do Portugal 2030 com aplicação exclusiva na Região Centro. Cabe-lhe assim, prestar o apoio logístico, administrativo e financeiro à Autoridade de Gestão do Programa Operacional Centro 2030, em conformidade com o estipulado no n.º 4 do Mapa VII, constante do Anexo I da Resolução do Conselho de Ministros n.º 14/2023, de 10 de fevereiro (ver anexo n.º 1 – Organigrama).

O Instituto conta atualmente com cerca de 675 trabalhadores. A distribuição destes recursos humanos inclui dirigentes, técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes

operacionais, refletindo uma estrutura organizacional diversificada. Esta composição é determinante para a eficácia na implementação das suas políticas e na realização dos seus objetivos institucionais.

A análise permite concluir que o enquadramento da CCDR Centro, neste estudo, destaca a sua importância no panorama da administração pública regional e o seu papel na promoção da coesão territorial e do desenvolvimento sustentável. A estrutura robusta e a missão abrangente da entidade fornecem um contexto relevante para a análise da Avaliação de Desempenho e da Motivação dos trabalhadores, pilares fundamentais para a eficácia das políticas implementadas ou a implementar.

### **2.1.2 A Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa**

A Comunidade Intermunicipal da Beira (CIMBB) é uma entidade que agrega municípios da região, são eles: Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Oleiros, Penamacor, Proença-a-Nova, Sertã, Vila de Rei e Vila Velha de Ródão. É por isso, uma associação pública de autarquias locais, cujo objetivo é, a realização de interesses comuns aos municípios que a integram. Tem como objetivo o de promover a cooperação intermunicipal e o desenvolvimento sustentável do território. A CIMBB atua em áreas estratégicas como mobilidade, ordenamento do território, desenvolvimento económico, turismo, sustentabilidade ambiental e inovação social, garantindo uma gestão mais eficiente e integrada dos recursos.

Foi criada em março de 2009, ao abrigo da Lei nº45/2008, de 27 de agosto. Uma reorganização ditada, à data pelo governo vigente. A Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa

A CIM Beira Baixa rege-se desde outubro de 2013, na sequência de alterações legais, pela Lei nº75/2013, de 12 de setembro, e mais recentemente, pela alteração dos seus Estatutos e pelas demais disposições legais aplicáveis, presentes no anúncio n.º 7/2024 publicado no Diário da República n.º 10, 2.ª série de 15 de janeiro de 2024.

As suas principais atribuições são as seguintes:

1 — Desenvolver a sua ação no território delimitado pelos municípios que a integram, a atribuição dos seguintes fins públicos:

- a) Promoção do planeamento e da gestão da estratégia do desenvolvimento económico, social e ambiental do território abrangido;
- b) Articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal;
- c) Participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional, designadamente no âmbito da gestão e ou contratualização de fundos comunitários;
- d) Planeamento das atuações de entidades públicas, de carácter supramunicipal.

2 — Assegurar a articulação das atuações entre os municípios e os serviços da administração central, nas seguintes áreas:

- a) Redes de abastecimento público, infraestruturas de saneamento básico, tratamento de águas residuais e resíduos urbanos;

- b) Rede de equipamentos de saúde;
- c) Rede educativa e de formação profissional;
- d) Ordenamento do território, conservação da natureza e recursos naturais;
- e) Segurança e proteção civil;
- f) Mobilidade e transportes;
- g) Redes de equipamentos públicos;
- h) Promoção do desenvolvimento económico, social e cultural;
- i) Rede de equipamentos culturais, desportivos e de lazer.

3 — Exercer as atribuições transferidas pelo Estado e o exercício em comum das competências delegadas pelos municípios que a integram, nos termos da legislação em vigor:

- a) A promoção turística;
- b) Projetos financiados por fundos europeus e dos programas de captação de investimento;
- c) Apoio aos bombeiros voluntários na definição da rede dos quartéis de bombeiros voluntários e na elaboração de programas de apoio às corporações de bombeiros voluntários;
- d) Projetos e ações no âmbito da justiça, nomeadamente: ações ou projetos de âmbito intermunicipal, que promovam a reinserção social dos jovens e adultos na comunidade, ações ou projetos de prevenção e combate à violência contra as mulheres e à violência doméstica, apresentação de propostas de criação, instalação, modificação ou extinção de julgados de paz, desenvolver ações e/ou projetos de apoio às vítimas de crimes;
- e) Planeamento intermunicipal da rede de transporte escolar e da oferta educativa de nível supramunicipal;
- f) Participação na organização dos recursos e no planeamento das respostas e equipamentos sociais ao nível supraconcelhio, exercendo as competências das plataformas supraconcelhias e assegurando a representação das entidades que as integram, elaborar as cartas sociais supramunicipais, para identificação de prioridades e respostas sociais a nível intermunicipal;
- g) No domínio do transporte turístico de passageiros e do serviço público de transporte de passageiros regular em vias navegáveis interiores.

4 — Designar os representantes das autarquias locais que a compõem em entidades públicas e entidades empresariais sempre que a representação tenha natureza intermunicipal.

5 — Para assegurar a realização das suas atribuições a Comunidade Intermunicipal poderá ainda, nos termos da legislação aplicável:

- a) Criar e explorar serviços próprios;
- b) Criar ou participar em associações, empresas, cooperativas e fundações;

- c) Associar-se com outras entidades públicas, privadas ou do sector social e cooperativas;
- d) Constituir empresas intermunicipais;
- e) Concessionar a gestão e exploração de serviços.

Além de coordenar políticas públicas e projetos conjuntos, a CIMBB desempenha um papel essencial na captação de fundos e investimentos, fortalecendo a competitividade e a coesão territorial. Através da articulação com entidades governamentais, empresas e instituições de ensino, a comunidade intermunicipal trabalha para melhorar a qualidade de vida da população e impulsionar o crescimento equilibrado da região.

Ao nível do âmbito geográfico, o enquadramento estatístico e territorial da NUTS III Beira Baixa, que abrange uma população de cerca de 100 mil habitantes segundo os censos de 2021, permite uma abordagem mais eficaz na definição de políticas públicas e na gestão de programas de financiamento estruturais, contribuindo para a promoção da coesão e do desenvolvimento equilibrado da Região Centro.

### **2.1.3 A Câmara Municipal de Castelo Branco**

A missão é definir e executar políticas, tendo em vista a defesa dos interesses e a satisfação das necessidades da população, ou seja, dos municípios. A Câmara Municipal de Castelo Branco não foge às regras, como órgão executivo do poder local. Existe todo um leque de governança transversal atribuída à entidade em questão de "governo de proximidade". Assim, áreas como, a saúde; a educação; a ação social; a habitação; o ambiente; o saneamento básico; o ordenamento do território; o urbanismo; os transportes (rede de mobilidade); o abastecimento público; o desporto; a cultura; a defesa do consumidor e a proteção civil são geridas pela autarquia através dos variados níveis de poder ou estádios de decisão, como seja, a intervenção da Assembleia Municipal.

A Câmara Municipal enquadra-se num plano de decisão administrativa geral e política. Nos termos da Constituição da República, a organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais dotadas de órgãos representativos e deliberativos. Órgãos que incluem a repartição de poderes, de responsabilidades, como por exemplo, as Juntas de Freguesia ou Uniões de Freguesias. Daí se forma um todo em prol da gestão de um território como um todo.

O concelho de Castelo Branco é extenso. São 1440 quilómetros quadrados. O maior dos cem concelhos da Região Centro e um dos maiores do país. Inclui 52.272 habitantes (dados de 2021) e uma densidade populacional de 36,4 habitantes por quilómetro quadrado. Castelo Branco conta só no seu perímetro urbano com 33.772 habitantes.

Ainda sobre a edilidade, órgão executivo fazem parte sete elementos. Com uma estrutura vertical, abaixo do plano executivo existem inúmeros departamentos e cujos respetivos responsáveis executam as políticas definidas pelo Executivo eleito. O plano de atividades é decidido pelo próprio atendendo à gestão tendo por base um orçamento. As autarquias recebem dotação através do Orçamento do Estado, mas também produzem receitas próprias (taxas da derrama, IML, cobrança de estacionamento, entre outras).

Consoante a estrutura e dimensão, por norma, as câmaras municipais fazem parte do "*ranking*" das maiores empregadoras de cada concelho, entre funcionários públicos e contratados. O dito "poder local", dada a proximidade das realidades de cada lugar têm vindo a assumir cada vez mais responsabilidades através da delegação destas por parte do Poder Central.

Em suma, a autarquia assume um papel de catalisador do desenvolvimento regional, promovendo uma gestão integrada e multidimensional do território. Através da captação de fundos europeus e da implementação de políticas públicas inovadoras, procura consolidar Castelo Branco como um município dinâmico, inclusivo e sustentável, capaz de responder aos desafios contemporâneos e de projetar-se como um centro de excelência no panorama nacional e internacional.

O propósito principal desta investigação é a recolha de amostras representativas, diferenciadas pelo volume de trabalhadores, para avaliar como são as perceções sobre a Avaliação de Desempenho e como estas variam nos diferentes contextos organizacionais, caracterizados por diferentes dimensões de estrutura laboral (grande, média e pequena). Tal abordagem permitirá compreender de que maneira o número de trabalhadores em cada organização pode influenciar fatores como a motivação e a satisfação no trabalho. A análise comparativa entre estas realidades organizacionais visa fornecer *insights* relevantes que possam contribuir para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas de gestão de recursos humanos no setor público.

## 3. Enquadramento Empírico

### 3.1. Metodologia

A metodologia refere-se a um conjunto de métodos, técnicas e procedimentos utilizados na realização de uma pesquisa ou estudo. Esses métodos são escolhidos e aplicados de acordo com os objetivos da pesquisa, a natureza do problema em estudo e os padrões reconhecidos pela comunidade científica. Segundo Creswell (2014), a metodologia é "o plano geral para conduzir a pesquisa" e inclui "uma série de estágios ou etapas distintas". Ele destaca a importância de selecionar a metodologia adequada para abordar as questões de pesquisa de forma eficaz.

Como em qualquer processo de investigação, é essencial apresentar os métodos utilizados e os princípios metodológicos que fundamentam o estudo. A investigação seguiu uma abordagem quantitativa, permitindo converter opiniões e informações em dados numéricos, facilitando a sua classificação e análise (Carmo & Ferreira, 2008).

Tendo em conta os objetivos do estudo e o tipo de informação a obter, optou-se pela aplicação de um inquérito por questionário com perguntas fechadas, característica típica da abordagem quantitativa. Para as respostas, foi utilizada a escala psicométrica de Likert, amplamente reconhecida como uma das ferramentas mais comuns neste tipo de metodologia.

Para Barker & Elliott, os métodos quantitativos têm utilidade, uma vez que possibilitam uma descrição precisa e a capacidade de comparação entre grupos numa abordagem hipotético-dedutiva da investigação. Este tipo de metodologia facilita, a comparação entre variáveis sociodemográficas, tais como, o sexo, a faixa etária ou categoria profissional, entre outras. Com os métodos quantitativos, é possível estabelecer relações entre variáveis, prever o comportamento da variável dependente a partir das variáveis preditivas e ter confiança nas medidas pela utilização de métodos estatísticos confiáveis e bem estabelecidos, na análise de dados e conseqüentemente na comunicação dos resultados obtidos, (Barker et al., 2005).

Para que a ferramenta principal fosse implementada, ou seja, a distribuição dos questionários, foram enviados *e-mails* a 08/10/2024 a solicitar a colaboração na divulgação e resposta por parte de todos os trabalhadores dos organismos. Foi ainda esclarecido qual era o objetivo de estudo, e explicado que a participação seria voluntária e, bem como, que os dados fornecidos eram anónimos e confidenciais. O estudo tem como principal objetivo aprofundar a problemática em questão, mediante a utilização de instrumentos de recolha de dados, que foram interpretados tendo por base métodos estatísticos. Para a análise estatística dos dados, recorreu-se ao software *Statistical Package for the Social Science (SPSS)*, versão 26. A fim de aprofundar a compreensão da dinâmica dos procedimentos estatísticos aplicados, foi igualmente consultada a obra de referência *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (Marôco, 2014), cuja abordagem metodológica fundamentou a aplicação e interpretação das técnicas estatísticas utilizadas.

Salienta-se que como objetivos específicos deste estudo empírico, temos, os seguintes:

- (i) Determinar quais são os fatores motivacionais mais apreciados pelos trabalhadores;

- (ii) Aferir a percepção referente à Avaliação de Desempenho por parte dos trabalhadores;
- (iii) Avaliar a existência de uma relação entre a avaliação de desempenho e a motivação, considerando o conteúdo das suas funções e as percepções de justiça organizacional das avaliações recebida.

Atendendo às questões de pesquisa colocadas, tornou-se também pertinente:

- (i) Investigar a relação entre os Fatores Motivacionais e o SIADAP, bem como entre o SIADAP e a Motivação Global;
- (ii) Explorar as disparidades nos Fatores Motivacionais e no SIADAP, assim como no SIADAP e na Motivação Global, com base em variáveis socioprofissionais e/ou demográficas, entre outras.

### 3.2. Caracterização da Amostra em Estudo

Nesta seção apresenta-se uma breve caracterização dos organismos em estudo, incidindo sobre os trabalhadores que responderam aos questionários. Considerando que obtivemos 311 respostas válidas, 244 CCDR CENTRO; 1 CIMBB; 66 CMCB, pretende-se caracterizar de forma sociodemográfica a amostra, que servirá para análise e discussão de resultados. A mesma será apresentada em modo de gráficos, possibilitando assim uma melhor leitura.

A tabela infra apresenta os Recursos Humanos distribuídos por género, idade, estado civil, habilitações literárias, categoria profissional, e remuneração mensal. Desta forma consegue-se ter visualmente uma melhor percepção da amostra em estudo.

**Tabela 5 – Dados Sociodemográficos da amostra**

Género	Total	
	N	%
Feminino	180	57,9
Masculino	131	42,1
Idade	N	%
18 aos 28 anos	2	0,6
29 aos 38 anos	22	7,1
39 aos 48 anos	77	24,8
49 aos 58 anos	118	37,9
> 59 anos	92	29,6
Estado Civil	N	%
Solteiro	39	12,5
Casado/União de facto	239	76,8
Viúvo	6	1,9
	27	8,7

Divorciado		
<b>Habilitações Literárias</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Básico 2º Ciclo/ 6º ano	1	0,3
Básico 3º Ciclo/ 9º ano	4	1,3
Secundário12º ano	60	19,3
Licenciatura	180	57,9
Mestrado	63	20,3
Doutoramento	3	1,0
<b>Situação Profissional</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Contrato definitivo (CTFP)	274	88,1
Contrato a termo certo	21	6,8
Quadro Público (nomeação)	14	4,5
Recibo verde	1	0,3
Outro	1	0,3
<b>Categoria Profissional</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Assistente Operacional	14	
Assistente Técnico	67	4,5
Coordenador Técnico	2	21,5
Técnico Superior	228	0,6
		73,3
<b>Remuneração mensal</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Menos de 800€	1	0,3
800-1000€	55	17,7
1001-1200€	57	18,3
1201-1400€	60	19,3
1401-1600€	57	18,3
1601-2500€	70	22,5
Mais de 2500€	11	3,5
<b>Desempenha funções de chefia?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não	288	92,6
Sim	23	7,4

Fonte: - Elaboração própria. Dados do questionário vertidos pelo SPSS.

Com base nos resultados do questionário, observamos uma ligeira desigualdade na distribuição por género, entre os respondentes, feminino (57,9%) e masculino (42,1%).

Quanto à faixa etária dos participantes, a maioria (37,9%) está na faixa dos 49 aos 58 anos, seguida pela faixa etária acima dos 59 anos, representando 29,6% dos respondentes. Essa distribuição sugere uma idade mais avançada entre os participantes o que se pode refletir na estrutura demográfica da organização. O facto de se verificar que a maior parte dos trabalhadores que responderam ao questionário tem mais de 39 anos de idade poderá ter como possível explicação, quer a antiguidade na organização e, bem assim, a diminuição de abertura de concursos, para provimento em diversas categorias.

O nível de escolaridade dos trabalhadores pode influenciar ou condicionar o desempenho e a produtividade da organização, por isso a avaliação relativa à amostra é bastante positiva. O elevado nível de escolaridade da amostra é notável, com 79,2% dos participantes possuindo formação superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento). Este fator está diretamente relacionado com a elevada representação da categoria de Técnico Superior (73,3%), evidenciando um perfil profissional qualificado e especializado.

A estabilidade ao nível contratual é outro aspeto relevante, com 88,1% dos trabalhadores com vínculo por contrato definitivo na Administração Pública. Este fator pode contribuir para a perceção de segurança no emprego, que, por sua vez, influencia a motivação e o envolvimento profissional.

No entanto, a remuneração média situa-se predominantemente entre os 1001€ e os 2500€, com apenas 3,5% dos inquiridos a receberem acima desse valor. A relação entre salário e motivação pode ser um ponto crítico, especialmente considerando que apenas 7,4% dos profissionais exercem funções de chefia, o que pode limitar as oportunidades de progressão e valorização salarial.

A conjugação destes fatores sugere que a motivação dos trabalhadores pode estar fortemente associada a elementos como reconhecimento profissional, ambiente de trabalho e estabilidade contratual, mais do que exclusivamente à componente remuneratória. A predominância de vínculos permanentes e a elevada qualificação da amostra indicam um grupo profissional com potencial para crescimento, desde que sejam garantidos estímulos adequados, nomeadamente através de progressão na carreira e valorização do desempenho, podemos por isso, retirar daqui *insights* importantes sobre a estrutura organizacional e a dinâmica interna da empresa.

## 4. Análise e Discussão de Resultados

Após a introdução dos dados no software *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 26, foram realizadas várias análises, cujos resultados mais significativos são apresentados de seguida.

### 4.1. Análise Fatorial

Para se perceber se o questionário elaborado reproduzia consistência interna foram criados 3 blocos, a que passamos a chamar de fatores. Assim, o fator1 integra sete (7) perguntas e corresponde a fatores motivacionais, o fator2 com quatorze (14) perguntas que integram a avaliação de desempenho e, por último o fator3, com sete (7) perguntas que correspondem à avaliação de desempenho e à motivação.

Foram ainda calculados com base nos pressupostos fatores os valores de Alfa de Cronbach, (média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento para confirmação da existência de um questionário que correspondesse a uma realidade confiável e, se esta estima a consistência interna dos instrumentos.

Os valores aceitáveis para o alfa são entre 0,60 e 0,70. O valor máximo esperado é de 0,90, idealmente os valores preferidos de alfa encontra-se entre 0,80 e 0,90. Assim, os resultados obtidos estão detalhados na tabela seguinte.

**Tabela 6** – Resultados de Confiabilidade e do Alfa de Cronbach

Questionário	N.º Itens	<sup>2</sup> Valor de Alfa Cronbach	Confiabilidade
1. <sup>a</sup> Parte: Fatores motivacionais	6	,429	Inadmissível
2. <sup>a</sup> Parte: Avaliação de Desempenho - SIADAP	14	,883	Boa
3. <sup>a</sup> Parte: Avaliação de Desempenho e Motivação	7	,892	Boa
<b>Total</b>	28	,902	Muito Boa

(Fonte: elaboração própria)

Salienta-se que se procedeu à eliminação do item n.º 3 da 1.<sup>a</sup> parte do questionário, para que a confiabilidade fosse maior, apresentado mesmo assim, um valor baixo de Alfa, 0,429.

#### 1.<sup>a</sup> Parte: Fatores motivacionais – Valor de Alfa Cronbach = 0,429

Um valor de 0,429 indica uma consistência interna relativamente baixa para esta parte do questionário. Sugere que os itens dessa seção podem não estar suficientemente correlacionados entre si ou que os fatores motivacionais abordados podem ser diversos

<sup>2</sup> Os valores de referência para o alfa de Cronbach são geralmente interpretados da seguinte forma:  $\alpha \geq 0,9$  – **Muito Boa**;  $0,8 \leq \alpha < 0,9$  – **Boa**;  $0,7 \leq \alpha < 0,8$  – **Aceitável**;  $0,6 \leq \alpha < 0,7$  – **Fraco**;  $\alpha < 0,6$  – **Inaceitável**.

para serem adequadamente medidos por um único conjunto de questões. Poderá num futuro ajustar os itens desta seção para garantir que estejam focados em aspetos mais coesos da motivação.

### **2.<sup>a</sup> Parte: Avaliação de Desempenho - SIADAP** – Valor de Alfa Cronbach = 0,883

Este valor indica uma alta consistência interna. A forte correlação entre os itens sugere que as questões sobre a avaliação de desempenho no SIADAP estão bem estruturadas e medem de maneira eficaz os aspetos relacionados a este sistema. Isso é um indicativo de que os respondentes perceberam as questões como interligadas e consistentes com a construção teórica da avaliação de desempenho.

### **3.<sup>a</sup> Parte: Avaliação de Desempenho e Motivação** – Valor de Alfa Cronbach = 0,892

Em sintonia com a segunda parte, o valor de 0,892 também demonstra uma alta consistência interna. Sugerindo que a relação entre avaliação de desempenho e motivação está bem definida e os itens são eficazes na medição dos efeitos dessa avaliação sobre a motivação dos trabalhadores. A alta confiabilidade reforça a adequação dessa seção para medir o impacto da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores.

### **Total** – Valor de Alfa Cronbach = 0,902

O valor geral de Alfa de Cronbach de 0,902 é muito bom e indica uma alta confiabilidade para o questionário como um todo. Sugere que, no total, as questões estão bem alinhadas para medir as variáveis propostas, e que o instrumento é adequado para uso em estudos futuros com uma boa consistência interna.

Conclui-se que, apesar da primeira parte apresentar uma consistência interna mais baixa, as outras duas seções do questionário têm altos valores de Alfa de Cronbach, indicando alta confiabilidade. Esta análise permite que de futuro sejam feitos ajustes para melhorar a primeira parte, enquanto as demais seções estão bem estruturadas e podem ser consideradas consistentes.

Após a análise segmentada por blocos de perguntas, decidiu-se complementar e explorar mais ainda a parte fatorial dos dados, para isso, foram escolhidos outros fatores (de entre algumas perguntas), os quais se passam a enumerar:

- 1. Condições e Reconhecimento no Trabalho**
- 2. Cansaço e Desmotivação**
- 3. Clima Organizacional e Relações Interpessoais**
- 4. Impacto da Avaliação de Desempenho**
- 5. Influência da Remuneração no Motivação**

Em concreto, após análise concluiu-se o seguinte:

#### **Fator 1 - Condições e Reconhecimento no Trabalho**

- A variável "**As tarefas que executo motivam-me**", detém uma carga negativa moderada, indicando que este fator pode estar associado à percepção de envolvimento e comprometimento no trabalho;

- A variável "**O posto de trabalho onde desempenho a minha função reúne requisitos**", também apresenta uma conotação negativa, indicando que a melhoria das condições no ambiente de trabalho influencia positivamente a motivação.

#### **Fator 2 - Cansaço e Desmotivação**

- Quanto às variáveis "**Sinto-me cansado por desempenhar sempre as mesmas tarefas**" e "**sinto-me desmotivado na realização das tarefas**" apresentam cargas positivas significativamente elevadas;
- O fator representa um grupo de trabalhadores que apresentam sinais de fadiga e desmotivação decorrentes da execução repetitiva das tarefas.

#### **Fator 3 - Clima Organizacional e Relações Interpessoais**

- "**A relação com os colegas é cordial**" tem uma forte carga negativa, sugerindo que as relações interpessoais influenciam a motivação;
- Trabalhadores que experimentam interações sociais positivas tendem a sentir-se mais satisfeitos e comprometidos no trabalho.

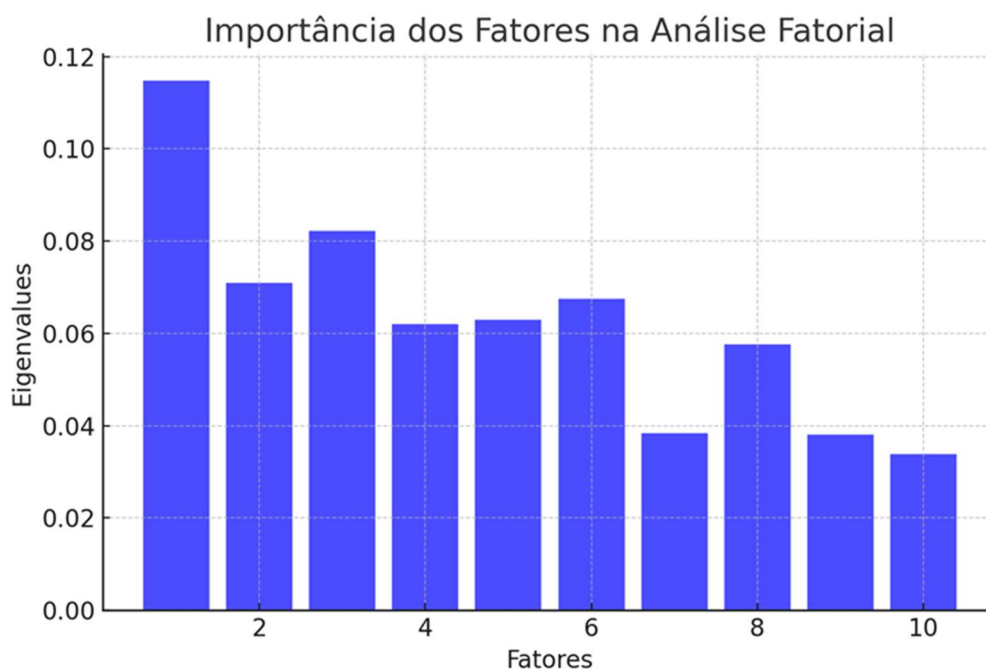
#### **Fator 4 - Impacto da Avaliação de Desempenho**

Este fator agrupa percepções sobre o SIADAP e como ele afeta a motivação dos funcionários.

- Sugere que quando os trabalhadores percebem a avaliação de desempenho como justa, tornam-se mais motivados.

#### **Fator 5 - Influência da Remuneração na Motivação**

- A remuneração e os benefícios demonstram ter uma influência relativamente moderada na motivação, embora continuem a constituir um fator relevante a ser considerado.



**Figura 8** – Importância dos Fatores na Motivacionais

## 4.2. Análise Estatística Descritiva

A análise estatística descritiva é uma metodologia utilizada para resumir e organizar os dados facilitando assim a extração de informações relevantes, o que se concretiza com uma melhor compreensão destes. Baseia-se em medidas de tendência central, como média, mediana e moda, e medidas de dispersão, como variância, desvio padrão, e a amplitude (Morettin & Singer, 2023).

Este tipo de análise permite identificar padrões, detetar *outliers* e entender a estrutura básica do conjunto de dados, proporcionando uma base sólida para análises estatísticas mais complexas e tomada de decisões informadas. Pretende-se com as tabelas seguintes demonstrar isso mesmo.

Com base na amostra, e atendendo às respostas do questionário elaboraram-se as seguintes análises estatísticas descritivas.

### 1.ª Parte: Fatores Motivacionais

A tabela infra, apresenta as afirmações subjacentes à primeira parte do questionário (1 a 7) no que concerne aos “Fatores Motivacionais”. Acresce ainda, que estes refletem fatores amplamente identificados na literatura como influenciadores da motivação. As afirmações, dão corpo a elementos relacionados com as funções e tarefas desempenhadas, o ambiente de trabalho, as relações interpessoais entre colegas, o reconhecimento por parte da chefia e a remuneração. Deste modo, englobam tanto os fatores higiénicos como os motivacionais, em conformidade com a teoria de Herzberg (Ribeiro et al., 2018; Herzberg et al., 2017).

**Tabela 7 – Resultados da 1ª parte do Questionário – Análise Estatística Descritiva**

Perguntas	Média	DP
1. As tarefas que executo motivam-me.	5,15	<b>1,518</b>
2. Sinto-me cansado por desempenhar sempre as mesmas tarefas.	3,75	1,743
3. Sinto-me desmotivado na realização das tarefas que me são atribuídas.	3,26	1,760
4. O posto de trabalho onde desempenho as minhas funções reúne os requisitos e condições necessárias para que o meu grau de motivação seja elevado.	4,86	1,733
5. A relação com os colegas é cordial.	<b>6,03</b>	<b>1,071</b>
6. O reconhecimento do meu trabalho pelo meu chefe motiva-me.	4,80	1,846
7. O salário por mim auferido é um aspeto motivador	<b>3,12</b>	1,852

(Fonte: elaboração própria)

Ao analisar os dados verifica-se, de acordo com o valor modal, que existe alguma dispersão de dados no conjunto, no entanto, destaca-se o item: “A relação com os colegas é cordial”, que apresenta uma média mais elevada e com um desvio padrão mais baixo ( $M=6,03$ ;  $DP=1,071$ ), o que reflete que de um modo geral os respondentes são profissionais que prezam um bom ambiente de trabalho.

Consegue-se ainda extrair de informação que, ao mesmo tempo que se dizem motivados com as tarefas (item 1), em oposição ao carácter repetitivo das mesmas (item 2) e à desmotivação inerente às tarefas (item 3) que parece estar na origem da desmotivação e ser a causa de frustração, dada a concordância com estas duas afirmações, em particular no item 2, cuja média é de 3,75.

O item 7 “O salário por mim auferido é um aspeto motivador” apresenta a média mais baixa ( $M = 3,12$ ;  $DP = 1,852$ ), mostrando que os inquiridos discordam totalmente ou em parte com a afirmação em questão.

O item 6 “O reconhecimento do meu trabalho pelo meu chefe motiva-me” encontra-se na maioria entre o ponto 5 e 7 da escala de Likert, correspondente às opções de resposta “Concordo ligeiramente” a “Concordo totalmente”, e a um desvio padrão elevado, sugerindo uma dispersão dos dados em torno da média ( $M = 4,80$ ;  $DP = 1,846$ ).

Os resultados obtidos sugerem que tanto os fatores higiénicos, associados às condições de trabalho e às relações interpessoais no contexto laboral, como os fatores motivacionais, relacionados com as funções desempenhadas e o reconhecimento profissional, são determinantes na percepção da motivação dos inquiridos.

## **2ª Parte: Grau de concordância com o Sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP)**

A segunda parte do questionário engloba 14 afirmações (8 a 21) relacionadas com a implementação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) nas instituições analisadas. A análise estatística, inclui a média e o desvio-padrão de cada item, possibilita uma compreensão detalhada das percepções dos participantes acerca do processo avaliativo.

**Tabela 8** – Resultados da 2ª parte do Questionário – Análise Estatística Descritiva

Perguntas	Média	DP
8. Os objetivos foram acordados entre mim e o avaliador	4,24	1,913
9. Os meus objetivos dentro da instituição foram fixados com clareza	4,34	1,774
10. Os objetivos e competências fixados correspondem às funções que desempenho	4,67	1,678
11. Possuo as competências necessárias para desempenhar a minha função	<b>6,12</b>	<b>,993</b>
12. O meu desempenho é reconhecido pelo meu avaliador	4,58	1,792
13. O meu avaliador transmite-me <i>feedback</i> do meu desempenho com regularidade	3,96	1,888
14. Caso não concorde com a avaliação, conheço os prazos e meios previstos para recurso	4,71	1,723
15. Tenho conhecimento da minha avaliação final após homologação pelo dirigente máximo	5,30	1,653
16. A avaliação influencia as minhas atitudes e comportamentos	4,11	1,949
17. O processo de avaliação é feito conforme eu atinja ou não os meus objetivos e competências	4,12	1,828
18. O processo de avaliação ajuda-me a melhorar as minhas competências	3,51	1,902
19. O meu avaliador propõe a frequência de ações de formação para que possa melhorar as competências	3,81	1,867
20. A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa	3,85	1,833
21. O meu avaliador é justo na atribuição da minha avaliação	4,13	1,802

(Fonte: elaboração própria)

Os três primeiros itens desta seção abordam a definição de objetivos, considerando o grau de envolvimento do trabalhador (Item 8), a clareza dos objetivos (Item 9) e a sua adequação às funções desempenhadas (Item 10). Estes aspetos estão diretamente associados à Teoria da Fixação de Objetivos de Locke, que destaca a importância da definição clara e específica de metas para a motivação e o desempenho.

A afirmação 8, "Os objetivos foram acordados entre mim e o avaliador", apresentou uma média de 4,24 (DP = 1,91), o que sugere um grau moderado de consenso no processo de definição dos objetivos. De forma análoga, as afirmações 9, "Os meus objetivos dentro da instituição foram fixados com clareza" (M = 4,34; DP = 1,77), e 10, "Os objetivos e competências fixados correspondem às funções que desempenho" (M = 4,67; DP = 1,678), indicam que, de maneira geral, os trabalhadores percebem uma relação coerente entre os objetivos estabelecidos e as suas funções. No entanto, ainda existe uma margem de incerteza quanto à total clareza e adequação desses objetivos.

A afirmação 11, "Possuo as competências necessárias para desempenhar a minha função", obteve a média mais elevada desta seção (M = 6,12; DP = 0,99), o que denota um elevado nível de autopercepção de competência por parte dos inquiridos. Em contraste, a afirmação 12, "O meu desempenho é reconhecido pelo meu avaliador" (M = 4,58; DP = 1,79), evidenciou um grau maior de incerteza, sugerindo que o reconhecimento do desempenho por parte dos avaliadores pode ser insuficiente ou inconsistente. Esses resultados podem ser interpretados à luz da Teoria Multifatorial de Porter, a qual argumenta

que o desempenho é um determinante essencial da motivação, especialmente quando acompanhado de um reconhecimento justo e adequado.

A média do item 13 ( $M = 3,96$ ;  $DP = 1,888$ ) revela ausência de um feedback estruturado entre avaliador e avaliado, contrariando as boas práticas referidas por Armstrong (2009), que destaca o feedback regular como essencial à eficácia do processo.

As afirmações 14, "Caso não concorde com a minha avaliação, tenho conhecimento dos prazos e meios previstos para recurso" ( $M = 4,71$ ;  $DP = 1,723$ ), e 15, "Tenho conhecimento da minha avaliação final após homologação pelo dirigente máximo" ( $M = 5,30$ ;  $DP = 1,653$ ), apresentam uma tendência entre as opções "sem opinião" e "concordo ligeiramente". Os resultados da afirmação 14 sugerem que os inquiridos possuem um conhecimento limitado sobre os procedimentos formais de contestação da avaliação. Da mesma forma, a falta de clareza na afirmação 15 indica que os trabalhadores não têm plena consciência do processo de divulgação da avaliação após a sua homologação.

A afirmação 16, "A avaliação influencia as minhas atitudes e comportamentos" ( $M = 4,11$ ;  $DP = 1,949$ ), aponta para uma posição neutra dos inquiridos, indicando que não percebem a avaliação como um fator de impacto direto no seu comportamento. Este resultado está alinhado com a literatura de Sousa et al. (2006), que sugere que, quando a avaliação de desempenho não é acompanhada de um sistema estruturado e de incentivos claros, o seu impacto na mudança comportamental tende a ser limitado.

Quanto à percepção do impacto da avaliação no desenvolvimento de competências, as afirmações 17, "O processo de avaliação é feito conforme eu atinja ou não os meus objetivos e competências" ( $M = 4,12$ ;  $DP = 1,828$ ), e 18, "O processo de avaliação ajuda-me a melhorar as minhas competências" ( $M = 3,51$ ;  $DP = 1,902$ ), revelam um posicionamento predominantemente indeciso por parte dos inquiridos. Esses dados sugerem uma falta de clareza quanto ao impacto real da avaliação no desenvolvimento profissional dos trabalhadores. A afirmação 19, "O meu avaliador propõe a frequência de ações de formação para que eu possa melhorar as competências" ( $M = 3,81$ ;  $DP = 1,867$ ), apresenta a média dentro do intervalo "discordo ligeiramente", indicando uma desconexão entre a avaliação de desempenho e a promoção de oportunidades para o aperfeiçoamento profissional.

Finalmente, as afirmações 20, "A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa" ( $M = 3,85$ ;  $DP = 1,833$ ), e 21, "O meu avaliador é justo na atribuição da minha avaliação" ( $M = 4,13$ ;  $DP = 1,802$ ), sugerem que os trabalhadores percebem que o processo de avaliação de desempenho carece de maior equidade. Esses resultados podem ser analisados à luz da Teoria da Equidade, que propõe que a motivação dos trabalhadores está intimamente ligada à percepção de justiça nas relações organizacionais, especialmente quando se trata de esforços, recompensas e o reconhecimento de desempenho.

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

A terceira parte do questionário incorpora 7 afirmações (22 a 28) sobre a aplicação do SIADAP nas Instituições do estudo e a motivação dos trabalhadores. A tabela 8 apresenta as estatísticas descritivas dos itens, designadamente a média e o desvio padrão de cada um deles.

**Tabela 9** – Resultados da 3ª parte do Questionário – Análise Estatística Descritiva

Perguntas	Média	DP
22. O sistema de avaliação de desempenho é um processo justo de avaliação	2,12	1,340
23. A avaliação de desempenho aumenta a minha motivação	3,03	1,877
24. O sistema de avaliação de desempenho é um processo que promove a motivação para que melhore o desempenho das minhas funções	2,41	1,548
25. O sistema de avaliação de desempenho reconhece a competência e o mérito de cada colaborador	2,26	<b>1,423</b>
26. O meu avaliador é justo a avaliar-me	<b>4,09</b>	1,717
27. A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa	3,76	1,768
28. Reconheço desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho	3,11	1,767

(Fonte: elaboração própria)

A afirmação 22 “O sistema de avaliação de desempenho é um processo justo de avaliação” reflete uma média de 2,12 (DP = 1,09), que traduz discordância parcial. A Teoria da Fixação de Objetivos de Locke defende que a fixação de objetivos, um ponto crucial no SIADAP, é o método mais eficiente no desenvolvimento da motivação. Atendendo aos resultados obtidos, os inquiridos parecem discordar parcialmente ou estarem pouco certos quanto à possibilidade de o SIADAP incrementar o desempenho.

A afirmação 23 “A avaliação de desempenho aumenta a minha motivação”, com uma média de 3,03 (DP = 1,87) reconhece que os respondentes discordam que a avaliação de desempenho leve ao desenvolvimento profissional.

A afirmação 24 “Com uma média de 2,41, o item 24 indica clara discordância dos inquiridos quanto à capacidade do SIADAP para promover a motivação, revelando percepções de injustiça na avaliação de competências e objetivos. A Teoria da Equidade realça a percepção individual do trabalhador sobre a justiça ou ponderação referentes à sua relação com a organização. Caso os trabalhadores tenham percepções de injustiça, como é o caso, poderão desenvolver-se sentimentos de tensão e de desconforto (Chiavenato, 1995).

A afirmação 26 “O meu avaliador é justo a avaliar-me” (M = 4,09; DP = 1,71) verifica que a média mais elevada desta seção. Os inquiridos revelam não ter opinião perante esta afirmação. A dita está relacionada com a Teoria Multifatorial de Porter e Lawler, visto que um dos pontos de relevância nesta teoria é a satisfação, que resulta do processo de esforço, desempenho e recompensa, sendo que neste ponto é importante a existência de equidade no processo de distribuição de recompensas (Rocha, 2007).

A afirmação 27 “A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa” (M = 3,76; DP = 1,76), os inquiridos encontram-se em desacordo com a influência da avaliação de desempenho na motivação.

Por último, a afirmação 28 “Reconheço desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho” verifica uma média de 3% (M = 3,11; DP = 1,11). Esta afirmação pode ser analisada novamente junto da Teoria da Equidade, visto que, com base na média, concluímos que os inquiridos não vêm o SIADAP como um processo justo.

#### 4ª Parte: Percepção sobre a Motivação Global

A quarta parte do questionário (29) traduz-se numa única afirmação que visa avaliar o nível de motivação dos participantes em relação ao desempenho das suas funções.

**Tabela 10** – Resultados da 4ª parte do Questionário – Análise Estatística Descritiva

Perguntas	Média	DP
29. No desempenho das minhas tarefas, sinto-me...	4,72	1,664

(Fonte: elaboração própria)

De acordo com os dados apresentados na tabela 9, a média obtida é de 4,72 (DP = 1,664), que indica uma percepção geral de motivação moderada entre os inquiridos. Esse valor sugere que os participantes demonstram um nível considerável de envolvimento e comprometimento com suas atividades, embora o desvio-padrão relativamente elevado (1,664) indique a existência de variações significativas nas percepções dos participantes.

Em termos interpretativos, isso pode refletir a presença de diferentes fatores que influenciam a motivação, como o reconhecimento, o desenvolvimento profissional e o apoio da gestão, cujos efeitos podem variar entre os indivíduos.

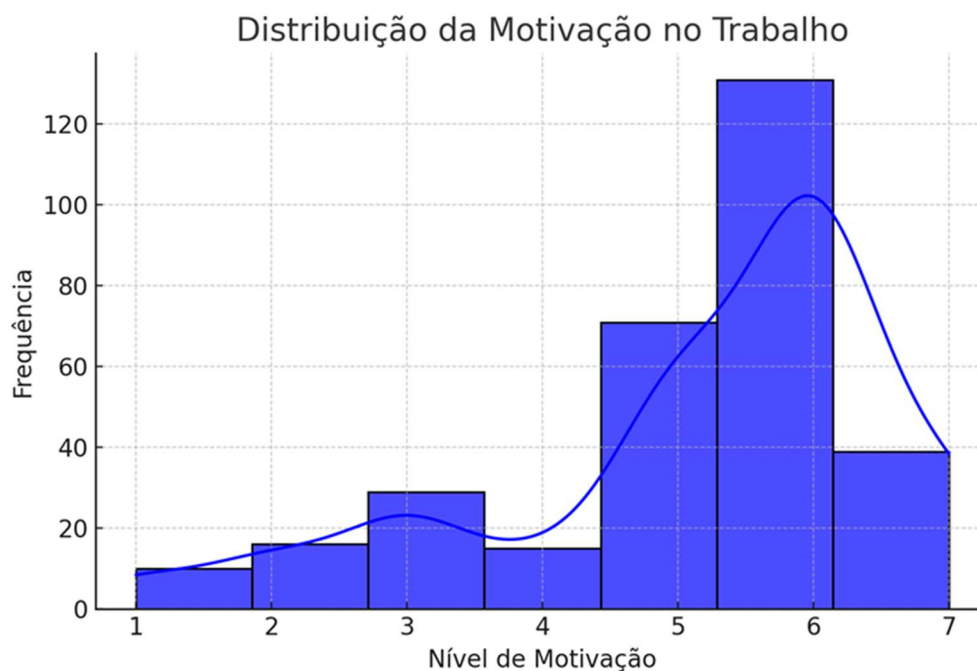
A média próxima de 5 (na escala de 1 a 7) sugere que a motivação, embora positiva, não é suficientemente forte para ser considerada extremamente alta. Portanto, há espaço para melhorias nas práticas organizacionais que possam aumentar ainda mais o envolvimento dos trabalhadores.

### 4.3. Análise de Correlações

Com o objetivo de verificar se existiam associações entre as diferentes dimensões da adaptação do *Job Diagnostic Survey*, desenvolvido por *Hackman* e *Oldham*, foram realizadas análises de correlações entre as dimensões (*Hackman & Oldham, 1976*). Realizamos análises de correlação entre as dimensões, constatando oscilações entre associações positivas e negativas e, bem assim, significativas de magnitude, conforme apresentado na tabela seguinte.

- Motivação e cansaço → Correlação negativa (-0.36 a -0.52)
- Condições de trabalho e motivação → Correlação positiva (0.48)

- Reconhecimento e motivação → Correlação forte (0.50)
- Objetivos claros e motivação → Correlação positiva (0.46)
- Salário e motivação → Correlação fraca (0.16)



**Figura 9** – Distribuição da Motivação no trabalho

A matriz de correlação revela relações importantes entre as variáveis de motivação e o SIADAP. Algumas observações relevantes incluem:

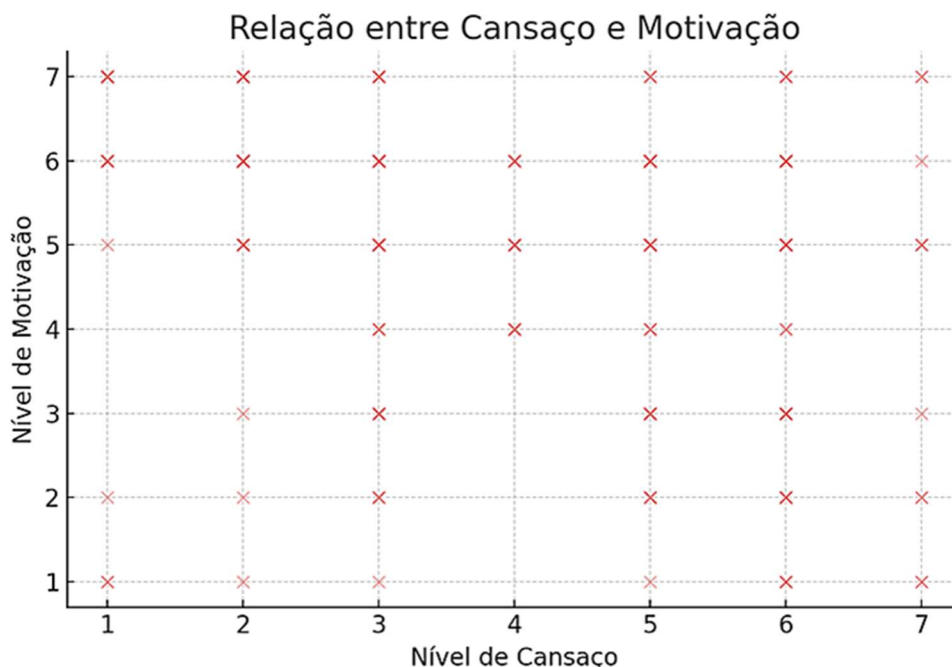
- **Motivação e cansaço:** Existe uma correlação negativa moderada entre sentir-se motivado e sentir-se cansado ou desmotivado (-0.36 a -0.52), o que sugere que o cansaço e a desmotivação impactam diretamente a motivação dos trabalhadores. Indica ainda que quanto maior o nível de cansaço, menor tende a ser a motivação dos trabalhadores e vice-versa.

A força da correlação varia de fraca (-0,36) a moderada (-0,52), sugerindo que o cansaço pode ter um impacto significativo na motivação, mas outros fatores também influenciam esse processo. O cansaço físico e mental pode reduzir a energia e o envolvimento dos trabalhadores, dificultando a manutenção da motivação.

Fatores como sobrecarga de trabalho, falta de pausas adequadas, exigências emocionais e stresse, podem contribuir para essa relação negativa.

A Teoria da Autodeterminação (E. Deci & Ryan, 1985) sugere que a motivação depende da autonomia, competência e relacionamento social. O cansaço pode afetar esses fatores, reduzindo a motivação.

O *Burnout*, também pode ser considerado um fator relevante, uma vez que, quando os trabalhadores se sentem esgotados, a sua motivação para o trabalho tende a diminuir.



**Figura 10** – Relação entre Cansaço e Motivação

- **Condições de trabalho e motivação:** A percepção de que o posto de trabalho reúne condições necessárias para motivação tem uma correlação positiva com a motivação geral (0.48), o que significa que melhores condições de trabalho tendem a estar associadas a níveis mais elevados de motivação dos trabalhadores.

Existe desde logo, uma associação positiva de intensidade moderada entre as variáveis. Isso significa que, à medida que as condições de trabalho melhoram, a motivação dos trabalhadores tende a aumentar. Da mesma forma, que condições precárias de trabalho podem reduzir a motivação.

Melhores condições de trabalho (infraestruturas adequadas, ergonomia, ambiente seguro e confortável) podem aumentar a satisfação e o envolvimento dos trabalhadores.

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Chiavenato, 1995), as condições de trabalho são um fator higiênico: quando são adequadas, evitam a insatisfação, mas, para que a motivação aumente significativamente, também são

necessários os fatores motivacionais como reconhecimento, crescimento profissional e autonomia.

Alguns estudos mostram que ambientes de trabalho saudáveis e bem estruturados reduzem o stresse e o desgaste profissional, o que pode explicar o impacto positivo nas taxas de motivação.

- **Reconhecimento e motivação:** O reconhecimento do trabalho está fortemente correlacionado com a motivação geral (0.50), indicando que os trabalhadores que se sentem reconhecidos são os mais motivados.

Assim, segundo os dados, quanto mais reconhecimento sentirem os trabalhadores, maior vai ser a sua motivação.

A correlação é moderada, o que indica que o reconhecimento tem um impacto significativo, mas não é o único fator determinante da motivação.

A Teoria da Motivação e Higiene de Herzberg (Chiavenato, 1995), aponta que o reconhecimento é um dos fatores motivacionais essenciais para o envolvimento e a satisfação dos trabalhadores.

Segundo a Teoria da Equidade de Adams (Ribeiro et al., 2018), os trabalhadores avaliam o seu esforço e desempenho, comparando-o, com o que recebem de reconhecimento. Se percebem falta de reconhecimento, isso pode levá-los a sentirem-se desmotivados.

A Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) sugere que o reconhecimento fortalece o senso de competência e autonomia, que são essenciais para a motivação intrínseca.

- **Objetivos claros e motivação:** A clareza nos objetivos da instituição está associada a maior motivação (0.46), sugerindo que definir metas claras é essencial para envolvimento.

Quer isto dizer, que quando os trabalhadores percebem que os objetivos estão bem definidos, tendem a sentir-se mais motivados, uma vez que compreendem claramente o que é esperado deles e como podem alcançar o sucesso.

A relação entre objetivos claros e motivação pode ser explicada por diversas teorias da motivação:

Teoria da Fixação de Objetivos de Locke e Latham (1990), que indica que definir objetivos específicos e desafiadores aumenta a motivação e o desempenho. Objetivos vagos ou indefinidos reduzem o envolvimento, pois os trabalhadores não sabem o que devem alcançar.

Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985), refere que a clareza nos objetivos contribui para o sentimento de autonomia e competência, essenciais para a motivação intrínseca.

Por último a Teoria da Expectativa de Vroom (Chiavenato, 1995), retrata que os trabalhadores são mais motivados quando percebem que há um caminho claro entre o seu empenho e a obtenção de recompensas.

- **Salário e motivação:** O valor da correlação, sugere que há uma associação muito fraca entre o salário e motivação (0.16). Como o valor é positivo, indica que um aumento no salário tende a estar associado a um aumento na motivação, mas essa relação é muito pequena e pode não ser estatisticamente relevante.

O salário pode ser um fator necessário, mas não o suficiente para motivar os trabalhadores. Outros fatores, como o reconhecimento profissional, ambiente de trabalho, a autonomia e o desenvolvimento de carreira, podem ter aqui um papel mais significativo para a motivação.

A Teoria da Motivação de Herzberg - Teoria dos Dois Fatores (Chiavenato, 1995), sugere que o salário é um fator higiênico, indicando que a sua ausência pode causar insatisfação, mas o seu aumento não leva necessariamente a uma maior motivação.

Pode-se por isso concluir, que o salário não tem um grande impacto na motivação dos trabalhadores, com base no valor 0,16, que se encontra dentro da faixa de correlação muito fraca.

#### **4.4. Segmentação de Percepções - Análise de Clusters**

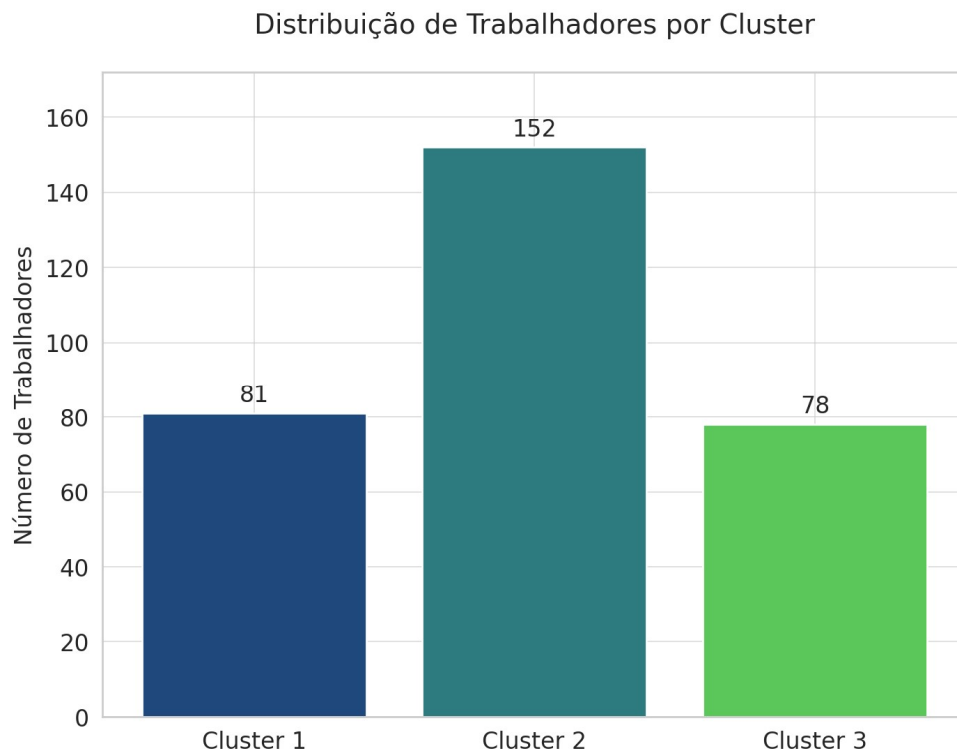
A análise de *clusters* é um procedimento estatístico multivariado que serve para identificar grupos homogêneos nos dados, com base em variáveis ou em casos. Desta forma e com base nos resultados obtidos nos *clusters* 1,2 e 3, identificam-se algumas tendências e padrões interessantes que contribuem para uma melhor percepção do problema de investigação em questão.

Assim identificou-se:

*Cluster* 1 (Moderadamente Motivados): Trabalhadores com nível moderado de motivação, equilibrando percepções positivas e negativas do SIADAP.

*Cluster* 2 (Altamente Motivados): Trabalhadores altamente motivados, possivelmente aqueles com melhores percepções sobre equidade, ambiente e reconhecimento.

*Cluster* 3 (Baixa Motivação): Trabalhadores com menor motivação, possivelmente influenciados pela falta de reconhecimento ou condições de trabalho inadequadas.



**Figura 11** – Segmentação dos Trabalhadores

#### Predominância do Cluster 2 – Elevado Nível de Motivação

O **Cluster 2**, composto por 152 trabalhadores, representa o grupo mais numeroso, caracterizando-se por um nível elevado de motivação. Este resultado sugere que uma parcela significativa da força de trabalho apresenta um forte alinhamento com os objetivos da organização, demonstrando envolvimento e satisfação relativamente às condições laborais. A elevada representatividade deste *cluster* pode ser atribuída a fatores como boas práticas de liderança, oportunidades de desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho favorável.

Todavia, a manutenção deste nível de motivação exige um compromisso contínuo da organização na valorização dos colaboradores. Estratégias como programas de reconhecimento, oportunidades de progressão na carreira e reforço da cultura organizacional podem ser fundamentais para garantir que esta motivação se mantenha a longo prazo.

#### – Desafios Relacionados com a Motivação

Os *Clusters* 1 e 3 que agregam 81 e 78 trabalhadores, respetivamente, evidenciam desafios distintos no que concerne à motivação.

O **Cluster 1**, representando trabalhadores com uma motivação moderada, sugere a presença de fatores que, embora não resultem numa desmotivação extrema, podem comprometer a performance e o envolvimento organizacional. Possíveis causas incluem a falta de desafios profissionais, limitações no reconhecimento do mérito ou oportunidades de progressão insuficientes. Estratégias como programas de capacitação contínua,

revisões salariais e maior participação dos trabalhadores na tomada de decisões podem contribuir para uma melhoria no envolvimento deste grupo.

O **Cluster 3**, que congrega os trabalhadores com menor motivação, representa um alerta para a gestão organizacional. A presença de 78 trabalhadores neste *cluster* indica um potencial risco de perda de envolvimento, podendo comprometer não apenas a produtividade individual, mas também o clima organizacional como um todo. Entre os fatores que podem estar na origem desta situação encontram-se a insatisfação salarial, a ausência de um plano de carreira estruturado, relações laborais pouco saudáveis e uma cultura organizacional desalinhada com as expectativas dos colaboradores.

Para reverter esta tendência, é fundamental adotar medidas corretivas, tais como a implementação de inquéritos de satisfação interna, a promoção de planos de desenvolvimento profissional personalizados e a criação de mecanismos de escuta ativa dos trabalhadores.

A segmentação dos trabalhadores em *clusters* constitui uma ferramenta estratégica essencial para a gestão de recursos humanos, possibilitando a adoção de abordagens diferenciadas e ajustadas às necessidades específicas de cada grupo. A análise destes perfis permite a implementação de políticas direcionadas, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. Paralelamente, a monitorização contínua da distribuição dos trabalhadores por *clusters* possibilita a avaliação da eficácia das intervenções organizacionais ao longo do tempo, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

A presente análise permitiu segmentar a amostra, fornecendo *insights* valiosos sobre as percepções dos trabalhadores relativamente aos fatores que influenciam a sua motivação. Este processo visa aumentar o seu nível de envolvimento, permitindo identificar os trabalhadores mais motivados e estabelecer relações entre essa motivação e as percepções de equidade e justiça no contexto organizacional.

Desta forma, a compreensão dos fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores possibilita a implementação de estratégias proativas para mitigar os desafios, constituindo um elemento fundamental para assegurar o bem-estar dos trabalhadores e reforçar a competitividade das Instituições.

## 4.5. Análises de Regressão Múltipla Hierárquica

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

A regressão foi utilizada para verificar se a avaliação de desempenho impacta diretamente na motivação. Os principais resultados são:

- **Coefficiente de determinação ( $R^2$ ):** 0.048 → A avaliação de desempenho explica apenas 4.8% da variabilidade na motivação dos funcionários, sugerindo que outros fatores são mais influentes.

- **Variáveis Independentes:**

- **Objetivos acordados com o avaliador:** coeficiente  $\approx 0,0058$  ( $p = 0.959$ ) → Sem impacto significativo.
- **Reconhecimento do trabalho pelo superior:** coeficiente  $\approx 0,0007$  ( $p = 0.995$ ) → Sem impacto significativo.
- **Salário como fator motivador:** coeficiente  $\approx 0,0562$  ( $p = 0.532$ ) → Sem impacto significativo.

Os resultados obtidos evidenciam que a avaliação de desempenho, por si só, não constitui um fator determinante na motivação dos trabalhadores, explicando apenas 4,8% da sua variabilidade. Este coeficiente de determinação ( $R^2 = 0,048$ ) sugere que a motivação no ambiente de trabalho é influenciada predominantemente por outras variáveis não contempladas no modelo.

Adicionalmente, as variáveis analisadas – objetivos acordados com o avaliador, reconhecimento do trabalho pelo superior e salário como fator motivador – não demonstram impacto estatisticamente significativo na motivação dos trabalhadores, conforme os valores dos coeficientes e os respectivos níveis de significância (p-values). A inexistência de relações significativas indica que a motivação dos trabalhadores pode estar mais dependente de aspectos subjetivos, como o ambiente organizacional, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, as oportunidades de progressão na carreira ou o nível de autonomia no desempenho das funções.

Estes resultados estão alinhados com as teorias motivacionais, vulgo, a Teoria da Autodeterminação (E. L. Deci & Ryan, 1985) que realça a importância da satisfação das necessidades psicológicas básicas – autonomia, competência e relacionamento – para a motivação intrínseca, e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Chiavenato, 1995), que distingue entre fatores higiênicos (como o salário e as condições de trabalho) e os fatores motivacionais (como o reconhecimento e o crescimento profissional).

A ausência de impacto significativo das variáveis estudadas reforça a necessidade de uma abordagem mais abrangente na gestão da motivação, considerando estratégias que promovam o envolvimento ativo dos trabalhadores, a valorização contínua das suas competências e a criação de um ambiente organizacional mais estimulante.

## 4.6. Análises Diferenciais (Anovas)

A Análise de Variância (ANOVA) é uma técnica estatística utilizada para comparar as médias de três ou mais grupos e determinar se existem diferenças estatisticamente significativas entre eles. Baseia-se na avaliação da variabilidade dentro e entre os grupos para identificar a presença de diferenças sistemáticas (Marôco, 2014).

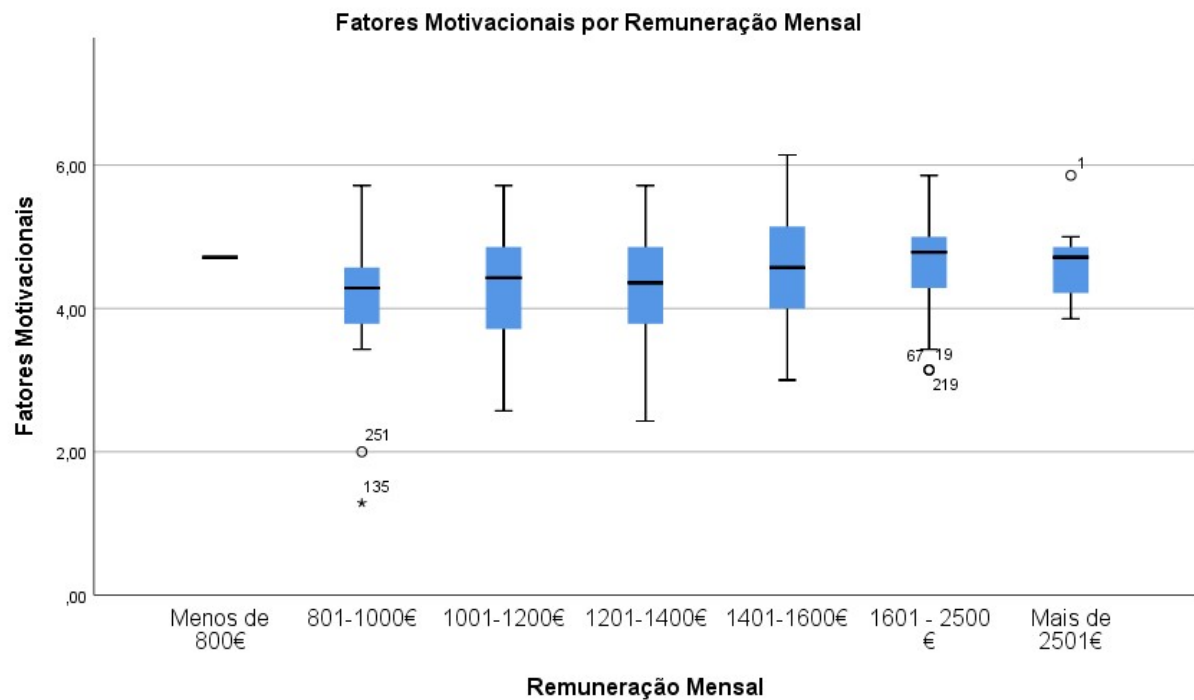


Figura 12 – Motivação por Faixa Salarial

Os resultados da ANOVA indicam que não há diferenças significativas na motivação entre diferentes faixas salariais, confirmando que o salário não é um fator determinante para a motivação.

- **Estatística F:**  $(6,304) = 3,168$  → indica a variação entre os grupos.
- **Valor p:** 0,005 → Como  $p < 0,05$ . Há evidências estatísticas para afirmar que existe pelo menos uma diferença significativa entre os grupos de remuneração em relação aos fatores motivacionais.

A estatística  $F(6,304) = 3,168$  obtida na análise de variância (ANOVA) indica que há variação significativa entre os grupos de remuneração mensal em relação aos fatores motivacionais.

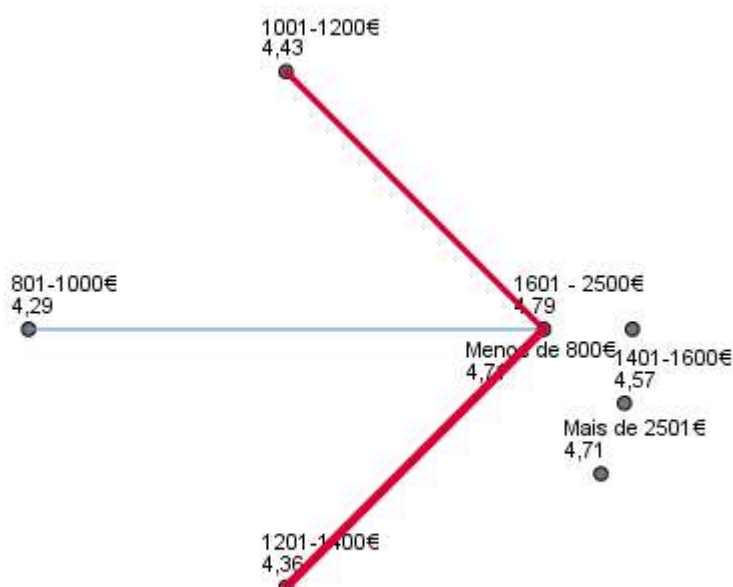
O valor  $p = 0,005$  confirma que essa diferença é estatisticamente significativa, pois  $p < 0,05$ , rejeitando a hipótese nula de que todas as médias dos grupos são iguais. Isso significa que, com um nível de confiança de 95%, podemos afirmar que pelo menos um dos grupos se diferencia significativamente dos outros em termos de motivação.

No entanto, a ANOVA não especifica quais os grupos que apresentam diferenças entre si. Para identificar essas diferenças específicas é necessário realizar testes post-hoc, como Tukey HSD ou Bonferroni, que analisam comparações múltiplas entre os grupos, obtendo-se os seguintes resultados:

- Com base nos resultados das comparações *pairwise*, verificou-se que a única diferença estatisticamente significativa ocorreu entre os grupos "801-1000€" e "1601-2500€" ( $p = 0,004$  após ajuste de Bonferroni), sugerindo que a motivação pode variar de acordo com a faixa salarial. Dessa forma, os dados vêm reforçar a importância de

considerar a remuneração como um fator potencialmente influente na motivação dos indivíduos, sendo recomendável a realização de futuros estudos para avaliar a influência de outras variáveis, como a satisfação no trabalho, benefícios e condições laborais.

### Comparações por Método Pairwise de Remuneração ...



Cada nó mostra o posto médio da amostra de Remuneração Mensal .

**Figura 13** – Comparação por Método Pairwise

As demais comparações não apresentaram diferenças estatisticamente significativas ( $p > 0,05$ ), indicando que os fatores motivacionais são percebidos de forma semelhante entre esses grupos.

Conclui-se assim, que a par da remuneração, outros elementos não contemplados na análise podem ter um papel mais determinante na explicação da variabilidade da motivação. Assim, torna-se pertinente considerar fatores adicionais, como o ambiente organizacional, a cultura da instituição, o estilo de liderança ou o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, que possam ter um impacto mais expressivo na motivação dos colaboradores.

Deste modo, futuras investigações poderão beneficiar de um modelo mais abrangente, que integre variáveis complementares para melhor compreender os determinantes da motivação no contexto organizacional.

## Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar se o processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores influencia o seu comportamento laboral, especificamente, a motivação, desde a implementação. Procurou ainda, estudar quais os fatores motivacionais mais valorizados e, se existe relação entre a avaliação de desempenho e o impacto na motivação.

Existem evidências empíricas que questionam a existência de sistemas de avaliação perfeitos, dada a complexidade do processo e as diferentes expectativas pessoais e profissionais dos envolvidos. A nova forma de gestão pública impulsionou a reforma dos sistemas de avaliação de desempenho na Administração Pública (AP), ao procurar otimizar a gestão e o desempenho dos trabalhadores, mas também, para aumentar a competitividade da AP e alcançar a excelência. Além disso, promover uma cultura de avaliação e prestação de contas no setor público é essencial para garantir que o serviço prestado está ou não alinhado com os objetivos da organização (Correia et al., 2019).

Para se atingir os objetivos, foi necessário estabelecer a premissa de aplicação dos questionários, seguida de uma estratégia para analisar comportamentos laborais, identificando fatores de influência e de desmotivação.

O fio condutor deste estudo focou-se na investigação da implementação do sistema de avaliação de desempenho e como este afeta a motivação dos trabalhadores. Os dados foram lançados, e a partir daí procurou-se responder às questões de pesquisa e ao mesmo tempo propor algumas práticas para melhorar o processo do SIADAP, nestas, e em outras organizações com o intuito de aumentar a produtividade, a motivação, a justiça e a efetividade dos trabalhadores.

Assim, os resultados obtidos indicam que é negativa a resposta à “Q2: Existirá uma relação entre a avaliação de desempenho e a motivação dos trabalhadores”. O objetivo 3 foi alcançado, pois foram observadas associações positivas e significativas entre todas as dimensões da escala aplicada, demonstrando uma correlação entre os fatores motivacionais, o SIADAP, SIADAP\_Motivação e a Motivação Global. Foi ainda possível verificar que os resultados obtidos contrariam o já escrito na literatura sobre a temática nomeadamente, no que respeita à avaliação de desempenho que parece não ter um impacto estatisticamente significativo na motivação, verificou-se ainda neste estudo, que o SIADAP e a motivação não estão intimamente ligados (como referido pelos objetivos principais do SIADAP), indicando que outros fatores, como o ambiente de trabalho, relacionamentos interpessoais e desenvolvimento profissional, podem ser mais determinantes.

Segundo as respostas analisadas, verificou-se que o SIADAP3 não demonstra um impacto significativo na promoção da motivação, no desenvolvimento de competências e qualificações dos trabalhadores, bem como na valorização da formação ao longo da vida. No entanto, quando questionados sobre o seu nível global de motivação no desempenho das suas funções, a média obtida foi de 4,72. Esse resultado sugere que, embora os inquiridos se sintam moderadamente motivados no exercício das suas atividades profissionais, essa motivação não pode ser diretamente atribuída ao SIADAP3.

Tendo por base a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, foi possível responder à questão “Q1: Quais são as principais dimensões da motivação consideradas mais

importantes para os trabalhadores em funções públicas?" A compreensão do comportamento dos colaboradores deve basear-se em dois tipos de fatores: Fatores Higiênicos, que não motivam diretamente, mas cuja ausência provoca insatisfação, como a política e a administração da empresa, supervisão, remuneração, relações humanas e condições de trabalho; e Fatores Motivacionais, que realmente impulsionam a motivação, como realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade e desenvolvimento/progresso (Ribeiro et al., 2018).

Os resultados dos questionários indicam que a amostra estudada associa a motivação a fatores tanto intrínsecos, como as funções desempenhadas, quanto extrínsecos, tais como o ambiente de trabalho e a relação interpessoal com os colegas. À luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, as funções atribuídas configuram-se como um fator motivacional. No entanto, de forma paradoxal, os inquiridos demonstram sinais de desmotivação face às suas tarefas, particularmente devido ao carácter repetitivo das mesmas.

De acordo com a Teoria da Expectativa, a motivação é impulsionada pela expectativa de que determinados comportamentos resultem em ganhos pessoais maiores (Ribeiro et al., 2018). Isso significa que o empenho dos trabalhadores em alcançar determinados objetivos é influenciado pela expectativa de reconhecimento e recompensas advindas da avaliação de desempenho.

Através dos dados apresentados, pode-se afirmar que a remuneração não é um fator determinante, em todos os inquiridos, para a motivação dos trabalhadores. Apenas em duas das faixas de rendimento existe uma estreita relação, assim depreendemos que outros fatores como o reconhecimento, o ambiente de trabalho e a avaliação de desempenho podem ter mais impacto. Depreendemos ainda, que apesar de privilegiarem outros fatores, não se deve descurar a remuneração porque esta impacta diretamente na desmotivação.

Além disso, ao considerar-se as teorias sobre motivação, percebemos que as pessoas comparam o seu tratamento com o dos outros e procuram, justiça. De facto, Robbins (Robbins, 2009) referiu que a motivação está intrinsecamente ligada à perceção de justiça. Isso leva-nos a investigar as perceções dos trabalhadores sobre o SIADAP e as questões relacionadas com a dita na avaliação, o que nos desafia a responder à "Q3: Poderá a avaliação de desempenho estar a influenciar de forma significativa a motivação dos trabalhadores, especialmente pelas perceções de equidade, na implementação do modelo de avaliação de desempenho (SIADAP)".

No entanto, a relação entre o impacto do SIADAP na motivação e as perceções de justiça na sua aplicação pode não ser tão direta. A Teoria da Equidade sugere que a motivação está relacionada com a perceção de justiça, mas a justiça organizacional, embora subdividida em várias dimensões, enfatiza a equidade das transações individuais, que os trabalhadores procuram nos seus supervisores, (Cropanzano et al., 2007).

De entre as análises, indica-se que a análise de *clusters* apesar de não trazer muita informação é relevante para enriquecer a compreensão do problema da investigação, fornecendo *insights* valiosos sobre as características e perfis dos participantes. A segmentação pode abrir caminho para futuras investigações e intervenções mais personalizadas e eficazes, respondendo às necessidades específicas dos diferentes

subgrupos identificados. Os dados obtidos fornecem uma base sólida para a implementação de políticas de desenvolvimento profissional, programas de formação e estratégias de gestão de recursos humanos que levem em conta as características demográficas e profissionais dos trabalhadores. Assim, este estudo contribui significativamente para o avanço na compreensão e na abordagem do problema de investigação.

Destaca-se ainda que, as questões que foram objeto de investigação estão respaldadas pela parte empírica, mas, nem todas obtiveram a confirmação nos resultados obtidos. Dessa forma, verifica-se que as práticas adotadas na implementação do SIADAP 3 pelas instituições analisadas estão fortemente associadas à percepção de equidade e justiça. No entanto, essas práticas parecem não estar a promover um aumento nos níveis de motivação dos inquiridos, contrariando o previsto na Lei n.º 66-B, artigo 6.º, alínea d), que estabelece a promoção da motivação como um dos seus objetivos.

Com base nas teorias expostas neste estudo, é possível afirmar que, embora o SIADAP e a remuneração desempenhem um papel no contexto da motivação, são os fatores intangíveis, como o reconhecimento, a qualidade do ambiente de trabalho e a clareza nos objetivos organizacionais, que têm um maior impacto na motivação dos funcionários no setor público. Assim, para aumentar o envolvimento, a participação e o empenho dos trabalhadores, é fundamental implementar políticas que valorizem o capital humano, promovam um clima organizacional positivo e assegurem a transparência nos processos de avaliação de desempenho.

Os resultados analisados apontam para a existência de lacunas na aplicação do SIADAP, nomeadamente ao nível do *feedback* contínuo, da clareza na fixação de objetivos e do conhecimento sobre os mecanismos de recurso da avaliação. Além disso, verifica-se que a avaliação de desempenho, embora presente, nem sempre influencia de forma expressiva as atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Estes aspetos constituem pontos críticos que podem beneficiar de intervenções direcionadas, tais como, maior transparência no processo avaliativo, reforço da comunicação entre avaliadores e avaliados e uma maior articulação entre a avaliação e a formação contínua dos colaboradores.

A motivação dos funcionários no setor público é um fenómeno multifacetado, que vai além dos aspetos extrínsecos como o salário e o sistema de avaliação de desempenho. Fatores como o reconhecimento, um ambiente de trabalho saudável e a clareza nos objetivos organizacionais são cruciais para aumentar o comprometimento e a produtividade. A aplicação das teorias da motivação, em particular as de Maslow, Herzberg, Vroom e Deci e Ryan, pode fornecer uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias eficazes que favoreçam o bem-estar e a motivação no setor público.

Por último, a conclusão pode ser generalizada para outras instituições que adotem sistemas de avaliação semelhantes, pois ao adotarem tais sistemas, estão comprometidas com um modelo de desempenho baseado em objetivos. Esse modelo requer uma ampla gama de competências especializadas e promove uma dinâmica contínua de atualização técnica e comportamental dos gestores (Madureira & Rodrigues, 2011).

Os resultados sugerem que o sistema poderá beneficiar de uma abordagem avaliativa centrada no quotidiano laboral e na proximidade entre avaliador e avaliado permitindo

alinhar a avaliação com o desenvolvimento profissional. Tal reforçará a eficácia institucional e valorizará o capital humano.

No decurso do período de investigação, foram introduzidas alterações ao Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, com a introdução de novos elementos. Estamos confiantes que vão tornar a AD mais justa e, em linha com o propósito desta ferramenta.

## Limitações e Proposta de Futuras Linhas de Investigação

Durante o desenvolvimento do estudo, enfrentou-se uma limitação significativa relacionada com a recolha de dados. A participação dos trabalhadores para responderem ao questionário foi demorada, exigindo persistência, e a percentagem da amostra ficou aquém, tendo em conta o número total dos recursos humanos das instituições. Por isso pode ser considerado uma limitação para o estudo e para as suas conclusões.

Conclui-se, contudo, que, apesar das limitações referidas, os resultados obtidos são satisfatórios e constituem um ponto de partida para investigações futuras. Estes resultados permitem orientar futuras pesquisas no sentido de explorar outras variáveis potencialmente relevantes, contribuindo para um aprofundamento da literatura sobre a temática. Além disso, o estudo em si poderá agregar valor ao campo da investigação, promovendo a ampliação do número de estudos e possibilitando comparações mais abrangentes com as evidências já existentes na literatura.

Apesar de já existir uma vasta literatura sobre a temática, conseguimos agregar mais uma ferramenta que vem trazer novas realidades demonstrando que cada instituição é única, devolvendo resultados distintos ou até mesmo contraditórios face aos já consolidados.

A sociedade encontra-se em constante transformação e é influenciada pelos mais recentes acontecimentos de impacto global, tais como a invasão da Ucrânia, o conflito israelo-palestiniano, a pandemia da *COVID-19* e o acelerado progresso tecnológico, que nem todos conseguem acompanhar. Estes fatores não só reconfiguram as estruturas sociais e económicas, mas também assumem um papel relevante na produção de conhecimento científico, exigindo a sua integração nas futuras investigações. Deste modo, considera-se que o presente estudo contribui para a abertura de um novo campo de análise, proporcionando uma base sólida para futuras investigações que possam confirmar ou questionar as teorias atualmente estabelecidas na literatura.



## Referências Bibliográficas

- Araújo, J. (2007). A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: a experiência recente. Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública, 14.
- Araújo, J. (2009). A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: a experiência recente. Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública, 14.
- Araujo, J. F. (2015). Avaliação da gestão pública: a administração pós burocrática. January 2007.
- Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook Management Practice of Human Resource. In Empresarial.
- Assembleia da República. (2007). Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. In Diário da República (Issue 2, pp. 2–21).
- Bandyopadhyay, J., & Coppens, K. (2005). The Use of Six Sigma in Healthcare. *International Journal of Quality & Productivity Management*, 5, 12.
- Barker, C., Pistrang, N., & Elliott, R. (2005). *Research methods in clinical psychology an Introduction for Students and Practitioners Second Edition (2ND EDITIO)*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Belfo, F., & Sousa, R. D. (2011). Developing an instrument to assess information technology staff motivation. *Communications in Computer and Information Science*, 220 CCIS (PART 2), 230–239. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-24355-4\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-642-24355-4_24)
- Bezerra, L. F. (2022). Centro Universitário Santo Agostinho. 3–23.
- Brito, R., & Oliveira, L. (2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90–110. <https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>
- Caetano, a. (2008). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. RH Editora.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para Auto-Aprendizagem (2.a Edição)*.
- Cerasoli, C., & Ford, M. (2013). Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation: A Test of Self-Determination Theory. *The Journal of Psychology*, 148(3), 267–286. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00223980.2013.783778>
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos (Editora Atlas S.A, Ed.; 3.ª)*.
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. de O., & Silva, S. R. dos S. R. M. da. (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, 31–54. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc37a2>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. Sage Publications.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (8.ª edição)*.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- DGAEP. (2016). Plano de Atividades - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público.
- Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis*. MIT PRESS LTD.
- Drucker, P. F. (1991). *Fator Humano E Desempenho: O Melhor De Peter F. Drucker Sobre Administracao*. Pioneira.
- Eckes, G. (2003). *Six Sigma for Everyone*. John Wiley & Sons, Inc.
- Grant, A. M. (2010). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. In *Readings in organizational behavior*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Gunaratne, K., & Plessis, A. (2007). Performance Management System: A powerful tool to achieve organizational goals. *Journal of Global Business and Technology*, 3(1).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. Pearson.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, & Frederick. (2017). *Motivation to Work*. In Routledge, Taylor & Francis Group (Issue 11). <https://doi.org/10.1111/j.1478-4408.1970.tb02928.x>
- Inam Khan, R., Khan Durrani, M., & Tauni, S. (2015). Determinants and Effects Analysis of Employee Motivation in the Banking Sector of Pakistan. 1(3).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *The Execution Premium*. In Harvard Business School Press.
- Kuvaas, B. (2006). The International Journal of Human Resource Performance appraisal satisfaction and employee outcomes : mediating and moderating roles of work motivation Performance appraisal satisfaction and employee outcomes : mediating and moderating roles of work motivation. September 2013, 37–41. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Madureira, C. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: Do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administracao Publica*, 49(3), 547–562. <https://doi.org/10.1590/0034-7612129503>
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2011). A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa - Desafios e limitações do SIADAP.
- Marôco, P. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (6.ª ed.)*. ReportNumber.
- Ministros, P. do C. de. (2004). Resolução n.º 53/2004 do Conselho de Ministros. In *Diário da República: I série-B*, n.º 94 (pp. 2388–2426).
- Morettin, P. A., & Singer, J. da M. (2023). *Estatística e Ciência de Dados*. 454.

- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, 26(26),105–131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (Pearson, Ed.; 8ª Edição).
- Sabry, A. (2014). Factors critical to the success of Six-Sigma quality program and their. *AEBJ*, 9(2), 93–114. <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2014.07.001>
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action* (1st ed.). Penguin Books.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e práticas* (Lidel, Ed.).
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2019). *Using Multivariate Statistics* (Pearson, Ed.; Seventh ed).
- Tai, C.-L. (2012). The Relationships Among Leader Social Support, Team Social Support, Team Stressors and Team Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 404–411. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2012.09.1204>
- Terenciano, F. (2018). Impact of performance evaluation in staff management in public function: case study of maputo-mozambique military recruitment and mobilization center. 8, 343–354. <https://doi.org/10.20503/recape>
- Tuhov, L., Tau, M., & Mika, P. (2014). Indirect condition assessment of water mains. 70(2008), 1669–1678. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.02.184>



## Apêndices

## Apêndice 1 – Questionário

### Avaliação de Desempenho Versus Motivação

# Avaliação de Desempenho Versus Motivação

Este questionário realiza-se no âmbito da Dissertação de 2.º ano, do Mestrado em Gestão de Empresas da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, sob a orientação da Prof.ª Doutora Marta Félix. Pretende-se recolher informações para diagnóstico sobre o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho do setor público (SIADAP) e, bem assim, a consequente motivação dos trabalhadores.

Trata-se de um estudo académico, sendo os resultados usados apenas para esse efeito. Os dados recolhidos **são confidenciais** e o seu registo e tratamento estatístico respeitam estritamente o **anonimato** das respostas.

Desde já agradeço a sua disponibilidade e colaboração!

A investigadora: Alexandra Farias

Contacto de e-mail: [alexandra.farias@ipc-campus.pt](mailto:alexandra.farias@ipc-campus.pt)

\* Indica uma pergunta obrigatória

### I. Fatores Motivacionais

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

1. As afirmações seguintes expressam o seu grau de motivação e como se sente em relação a vários aspetos da sua função.

**Assinale por favor**, o seu nível de concordância com cada uma delas.

**1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Discordo ligeiramente; 4. Sem opinião; 5. Concordo ligeiramente; 6. Concordo; 7. Concordo totalmente. \***

As tarefas que executo motivam-me.

Sinto-me cansado por desempenhar sempre as mesmas tarefas.

Sinto-me desmotivado na realização das tarefas que me são atribuídas.

O posto de trabalho onde desempenho as minhas funções reúne os requisitos e condições necessárias para que o meu grau de motivação seja elevado.

A relação com os colegas é cordial.

O reconhecimento do meu trabalho pelo meu chefe motiva-me.

O salário por mim auferido é um aspeto motivador.

As tarefas que executo motivam-me.

Sinto-me cansado por desempenhar sempre as mesmas tarefas.

Sinto-me desmotivado na realização das tarefas que me são atribuídas.

O posto de trabalho onde desempenho as minhas funções reúne os requisitos e condições necessárias para que o meu grau de motivação seja elevado.

A relação com os colegas é cordial.

O reconhecimento do meu trabalho pelo meu chefe motiva-me.

O salário por mim auferido é um aspeto motivador.

## II. Grau de concordância com o Sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP)

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

2. As afirmações seguintes expressam o seu grau de concordância com o sistema de desempenho implementado na sua organização (SIADAP).

**Assinale, por favor, o seu nível de concordância** com cada uma das seguintes afirmações.

**1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Discordo ligeiramente; 4. Sem opinião; 5. Concordo ligeiramente; 6. Concordo; 7. Concordo totalmente. \***

Os objetivos foram acordados entre mim e o avaliador.

Os meus objetivos dentro da instituição foram fixados com clareza.

Os objetivos e competências fixados correspondem às funções que desempenho.

Possuo as competências necessárias para desempenhar a minha função.

O meu desempenho é reconhecido pelo meu avaliador.

O meu avaliador transmite-me feedback do meu desempenho com regularidade.

Caso não concorde com a avaliação, conheço os prazos e meios previstos para recurso.

Tenho conhecimento da minha avaliação final após homologação pelo dirigente máximo.

A avaliação influencia as minhas atitudes e comportamentos.

O processo de avaliação é feito conforme eu atinja ou não os meus objetivos e competências.

O processo de avaliação ajuda-me a melhorar as minhas competências.

O meu avaliador propõe a frequência de ações de formação para que possa melhorar as competências.

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

O meu avaliador é justo na atribuição da minha avaliação.

Os objetivos foram acordados entre mim e o avaliador.

Os meus objetivos dentro da instituição foram fixados com clareza.

Os objetivos e competências fixados correspondem às funções que desempenho.

Possuo as competências necessárias para desempenhar a minha função.

O meu desempenho é reconhecido pelo meu avaliador.

O meu avaliador transmite-me feedback do meu desempenho com regularidade.

Caso não concorde com a avaliação, conheço os prazos e meios previstos para recurso.

Tenho conhecimento da minha avaliação final após homologação pelo dirigente máximo.

A avaliação influencia as minhas atitudes e comportamentos.

O processo de avaliação é feito conforme eu atinja ou não os meus objetivos e competências.

O processo de avaliação ajuda-me a melhorar as minhas competências.

O meu avaliador propõe a frequência de ações de formação para que possa melhorar as competências.

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

O meu avaliador é justo na atribuição da minha avaliação.

## III. Relação entre o Sistema de avaliação de Desempenho(SIADAP) e Nível de Motivação

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

3. As afirmações seguintes expressam o seu grau de concordância com o sistema de avaliação de desempenho e como este influencia o seu nível de motivação para o exercício da sua função.

**Assinale, por favor, o seu nível de concordância** com cada uma das seguintes afirmações.

**1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Discordo ligeiramente; 4. Sem opinião; 5. Concordo ligeiramente; 6. Concordo; 7. Concordo totalmente. \***

O SIADAP é um processo justo de avaliação.

A avaliação de desempenho aumenta a minha motivação.

O SIADAP é um processo que promove a motivação para que melhore o desempenho das minhas funções.

O SIADAP reconhece a competência e o mérito de cada colaborador.

O meu avaliador é justo a avaliar-me.

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

Reconheço desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho.

O SIADAP é um processo justo de avaliação.

A avaliação de desempenho aumenta a minha motivação.

O SIADAP é um processo que promove a motivação para que melhore o desempenho das minhas funções.

O SIADAP reconhece a competência e o mérito de cada colaborador.

O meu avaliador é justo a avaliar-me.

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

Reconheço desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho.

#### IV. Motivação Global

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

4. A afirmação seguinte expressa o seu nível geral de motivação para o exercício da sua função.

**Indique por favor, o seu nível de concordância** com a asserção de acordo com a seguinte escala de medida.

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

No desempenho das minhas tarefas, sinto-me...

#### V. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

5. Sexo: \*

Masculino

Feminino

6. Faixa Etária: \*

Dos 18 aos 28 anos

Dos 29 aos 38 anos

Dos 39 aos 48 anos

Dos 49 aos 58 anos

> 59 anos

7. Habilitações Literárias: \*

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

8. Categoria Profissional: \*

Assistente Operacional  
Encarregado Operacional  
Assistente Técnico  
Coordenador Técnico  
Técnico Superior  
Outra:

9. Antiguidade no Organismo: \*

Menos de 1 ano  
Entre 1 a 2 anos  
Entre 3 a 6 anos  
Entre 7 a 10 anos  
Entre 11 a 15 anos  
Entre 16 a 20 anos  
Mais de 21 anos

10. Tipo de contrato: \*

Contrato definitivo (CTFP)  
Contrato a Termo Certo  
Quadro Público (nomeação)  
Recibo verde  
Outra:

11. Estado Civil: \*

Solteiro  
Casado/União de facto  
Viúvo  
Divorciado

12. Nº Agregado familiar: \*

A sua resposta

13. Nº Filhos: \*

0  
Até 3  
Mais de 3

14. Idade dos filhos:

A sua resposta

15. Carga Horária Semanal: \*

< 35 horas  
35 horas  
40 horas  
> 40 horas

#### 16. Remuneração Mensal

(Valor após descontos)\*

Menos de 800€  
801-1000€  
1001-1200€  
1201-1400€  
1401-1600€  
1601€ - 2500€  
Mais de 2501€

#### 17. Desempenha funções de chefia? \*

Sim  
Não

18. Se respondeu sim, indique qual o nível hierárquico (Ex: cargo de direção superior; cargo de direção intermédia):

A sua resposta

#### 19. Indique por favor em que organismo desempenha funções? \*

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, I.P. (CCDR Centro)  
Câmara Municipal de Castelo Branco (CMCB)  
Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (CIMBB)

**Agradecemos a sua colaboração!**

## Anexos

# Anexo 1 – Organograma CCDR Centro



\* 77 CONCELHOS ABRANGIDOS

## Anexo 2 – Cronograma da avaliação do desempenho dos trabalhadores (ciclo anual -2025)

