Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Verónica Lopes Amorim

A relevância da avaliação de desempenho e a motivação do pessoal técnico administrativo e de gestão da Universidade do Minho

Maio de 2024

A relevância da avaliação de desempenho e a motivação do pessoal técnico administrativo e de gestão da Universidade do Minho
Verónica Lopes Amorim
Urminho | 2024

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Verónica Lopes Amorim

A relevância da avaliação de desempenho e a motivação do pessoal técnico administrativo e de gestão da Universidade do Minho

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves Araújo

Maio de 2024

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.
Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.
Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação marca o fim de mais uma etapa importante da minha vida, que, para além de desafiadora, foi, sem dúvida, gratificante.

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão ao meu orientador, Professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves Araújo, pois a sua orientação e apoio foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos participantes deste estudo, obrigada por acreditarem no poder da investigação para fazer a diferença, a vossa contribuição foi valiosa.

Este trabalho é dedicado à minha família e amigos, cujo apoio foi a bússola que guiou os meus passos ao longo deste caminho. É um projeto que resulta não apenas do meu esforço, mas também de uma rede de apoio sólida que tenho o privilégio de ter ao meu lado.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para tornar este percurso mais leve, o meu profundo agradecimento.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

A relevância da avaliação de desempenho e a motivação do pessoal técnico administrativo e de gestão da Universidade do Minho

RESUMO

A avaliação de desempenho revela-se como uma ferramenta fundamental de gestão de pessoas, exercendo uma influência direta sobre a motivação, progressão, retenção e desenvolvimento dos trabalhadores. O seu principal propósito reside em estimular os trabalhadores a alcançarem o seu potencial máximo, contribuindo assim para o êxito organizacional.

O objetivo primordial desta dissertação consiste em compreender se a avaliação de desempenho é relevante e qual a sua influência na motivação dos trabalhadores. O estudo foi conduzido entre o Pessoal Técnico Administrativo e de Gestão da Universidade do Minho, avaliado pelo subsistema SIADAP 3. Foi utilizada uma metodologia quantitativa através de um inquérito por questionário *on-line,* tendo sido aplicada uma escala de Likert. A amostra compreende um total de 151 participantes, divididos em 100 contratados pelo regime da Função Pública e 51 pelo Código do Trabalho.

De um modo geral, os resultados evidenciam que a avaliação de desempenho parece não ser relevante para o Pessoal Técnico Administrativo e de Gestão da Universidade do Minho e parece ter uma influência negativa na sua motivação.

Ao comparar os dois grupos, o processo de avaliação de desempenho parece ter mais peso na progressão de carreira dos trabalhadores com Contrato em Funções Públicas, como era de esperar. Além disso, estes participantes tendem a dar respostas mais negativas, enquanto restantes têm tendência para optar por uma posição mais neutra.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, motivação, Universidade do Minho

The relevance of performance appraisal and the motivation of the Technical, Administrative and Management Staff of the University of Minho

ABSTRACT

Performance appraisal is a key people management tool that has a direct influence on employee motivation, progression, retention and development. Its main purpose is to encourage employees to reach their full potential, thus contributing to organisational success.

The aim of this dissertation is to understand whether performance appraisal is relevant and what influence it has on employee motivation. This study was conducted among the Technical, Administrative and Management Staff of the University of Minho, evaluated by the SIADAP 3 subsystem. A quantitative methodology was used through an online questionnaire survey, in which a Likert scale was applied. The sample comprised a total of 151 participants, divided into 100 employed under the Civil Service Scheme and 51 under the Portuguese Labour Code.

In general, these results show that performance appraisal does not seem to be relevant to the Technical Administrative and Management Staff at the University of Minho, and even seems to have a negative influence on their motivation.

When comparing both groups, the performance appraisal process seems to have a greater influence on the career progression of workers with Civil Service Contracts, as expected. Besides, these participants tend to give more negative answers, while those with an employment contract under the Labour Code tend to opt for a more neutral position.

Keywords: performance appraisal, motivation, University of Minho

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS iii
RESUMO v
ABSTRAT vi
ÍNDICE DE TABELAS ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS ix
ÍNDICE DE QUADROS ix
SIGLAS ix

INTRODUÇÃO 1

Parte I – Revisão da literatura 3
Capítulo 1 - Avaliação de desempenho 3
1.1.Modelos de avaliação de desempenho 6
1.2.Métodos de avaliação de desempenho 7
1.2.1.Métodos de avaliação orientados para os resultados 8
1.2.2.Métodos de avaliação orientados para o comportamento 8
1.3.Erros na avaliação de desempenho 10
Capítulo 2 - Motivação 13
2.1.Abordagens Teóricas sobre a Motivação 13
2.1.1.Teorias de Conteúdo 15
2.1.2.Teorias de Processo 16
Capítulo 3 - Relação entre motivação e avaliação de desempenho 17

Parte II – Enquadramento da organização do estudo 20
Capítulo 4 - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - SIADAP 20

Capítulo 5 - Universidade do Minho – Instituição do Estudo 22

Parte III – Estudo empírico 24

Capítulo 6 - Metodologia 24

6.1. Caracterização da amostra 27

6.2. Análise e discussão dos resultados 29

6.3. Conclusões.....34

Referências bibliográficas 37

Anexos 44

Anexo 1 - Questionário.....44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dados Sociodemográficos 27

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Relevância do processo de avaliação de desempenho para o trabalhador 29
Gráfico 2 - Relevância do processo de avaliação de desempenho para a organização 31
Gráfico 3 - Avaliação de desempenho e motivação dos trabalhadores 32

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2 - Síntese dos métodos de avaliação orientados para os resultados 8
Quadro 3 - Síntese dos métodos de avaliação orientados para o comportamento 9
Quadro 4 - Erros na avaliação de desempenho 11
Quadro 5 - Síntese das Teorias de Conteúdo 15
Quadro 6 - Síntese das Teorias de Processo 16

SIGLAS

PTAG - Pessoal Técnico Administrativo e de Gestão

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

UMinho - Universidade do Minho

INTRODUÇÃO

Numa era de desenvolvimento tecnológico, o capital humano emerge como uma força motriz essencial no desenvolvimento das organizações (Caetano, 2008). Além disso, num mundo em constante mudança e evolução, as organizações deparam-se com uma maior competitividade o que obrigada a uma melhoria constante da qualidade dos seus serviços.

Assim, a avaliação de desempenho surge como uma importante ferramenta de gestão de recursos humanos que tem como principal objetivo o acompanhamento do desempenho dos funcionários, de modo a identificar os pontos fortes e de melhoria, com a finalidade de promover o seu desenvolvimento profissional e, ao mesmo tempo, o alcance dos objetivos e resultados da organização. Consiste num processo complexo e multifacetado, que, para obter resultados, pressupõe uma série de fatores, incluindo a definição de objetivos claros, a escolha de critérios de avaliação adequados, a recolha de dados, a análise dos resultados e a posterior comunicação com os funcionários.

Para que a avaliação de desempenho cumpra com o seu objetivo, depreende-se que a mesma obtenha um impacto positivo naquele que é o desempenho e motivação dos trabalhadores que são avaliados, a fim de elevar a organização a um patamar onde predominem a produtividade e motivação.

Para que a esta surta efeito e possa ser uma fonte de motivação, espera-se que os mesmos a aceitem e considerem como justa e benéfica para eles, caso contrário são menos propensos a serem motivados por ela. Ora, esta aceitação depende da utilização adequada desta ferramenta, em prol da identificação de oportunidades de desenvolvimento, fornecimento de feedback e reconhecimento do mérito. No seguimento desta ideia, Gomes et al. (2008) afirmam que é de extrema importância que os colaboradores compreendam a importância da avaliação de desempenho. Caso contrário, esta ferramenta potenciará o conflito, não passando de uma fonte de diferenciação entre os colaboradores.

A importância da motivação é central em todos os procedimentos dentro de uma organização, já que os trabalhadores são essenciais para que se atinja seus objetivos e se concretizem os resultados esperados (Almeida, 2013). No âmbito do processo de reforma da Administração Pública, a Lei nº 10/2004 de 22 de março coloca em vigor um novo modelo de avaliação de desempenho, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), que salienta essa preocupação com a motivação dos funcionários no artigo 1.º, objeto, n.º 2: "O SIADAP visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico (...) de motivação profissional (...).".

Considerando a atualidade e pertinência deste tema para os trabalhadores da Administração Pública, o objetivo desta investigação consiste em compreender se a avaliação de desempenho é relevante para o Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão da Universidade do Minho e qual a sua influência na motivação dos mesmos. A expectativa é que as conclusões desta investigação possam fornecer evidências sobre a relevância e influência da avaliação de desempenho na motivação dos funcionários, para que seja possível identificar os fatores que estão a contribuir ou impedir no seu impacto positivo ou negativo, respetivamente, com o objetivo de se realizarem possíveis ajustes, melhorias ou investimentos no modelo atual de avaliação de desempenho.

De forma a atingir o objetivo pretendido, as questões centrais desta investigação são as seguintes:

1. Qual a perceção dos trabalhadores relativamente à relevância do sistema de avaliação de desempenho?

2. Qual a influência da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores?

Esta dissertação encontra-se dividida em três partes, sendo que cada uma delas engloba diferentes capítulos. A primeira parte é constituída por três capítulos relativos ao enquadramento teórico deste estudo, abordando a avaliação de desempenho (conceito, modelos, métodos e erros), motivação (conceito e abordagens teóricas) e relação entre avaliação de desempenho e motivação.

Na segunda parte consta um enquadramento da organização do estudo, a Universidade do Minho, onde podemos encontrar dois capítulos, um deles referente ao Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e o outro à caracterização desta entidade.

A terceira parte é dedicada ao estudo empírico onde é apresentado um capítulo relativo à metodologia utilizada, análise e discussão dos dados, seguindo-se as conclusões, limitações e sugestões para investigação futura.

Parte I – Revisão da literatura

Capítulo 1 - Avaliação de desempenho

O aumento progressivo da adoção de um método de avaliação pelas organizações realça a sua relevância na gestão eficiente dos colaboradores. A principal meta da avaliação consiste em examinar o progresso dos funcionários, visando estimular o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Em todas as organizações, é de suma importância estabelecer um sistema de avaliação que seja um reflexo do desempenho dos indivíduos. Este processo não apenas capacita a organização a otimizar as habilidades dos seus membros, mas também serve como um meio para verificar se o desempenho desses indivíduos está alinhado com os objetivos da organização (Jefferson, 2010).

Deste modo, e dada a importância daqueles que são os objetivos individuais dos trabalhadores, surge a avaliação de desempenho que, para Serrano (2011), constitui um aspeto central e uma função essencial da gestão de recursos humanos nas organizações de hoje. Isto, pois, ao avaliar o desempenho e contributo dos seus recursos humanos para o desenvolvimento e a consecução dos seus objetivos, a organização obtém informação que lhe permite tomar decisões. Neste contexto, a avaliação de desempenho tem sido considerada como uma ferramenta importante e indispensável para as organizações, pois, como afirmado por Obisi (2011), através da informação que ela fornece é possível tomar decisões no que se refere a promoções, aumentos de salários e ainda apurar a eficácia do pessoal.

Caetano (2008) reforça esta ideia e afirma que esta ferramenta desempenha um papel fundamental nas organizações, abordando tanto objetivos administrativos quanto estratégicos. No contexto dos objetivos administrativos, a sua principal finalidade reside em fornecer informações valiosas aos gestores para auxiliar nas decisões relacionadas a promoções, progressões, recompensas e identificação de dificuldades, contribuindo assim para o planeamento de programas de formação e capacitação. Quanto aos objetivos estratégicos, a avaliação motiva os colaboradores a alcançar as metas da organização, bem como as suas metas individuais, por meio do feedback que lhes deve ser oferecido. De acordo com Aguinis (2009), o alinhamento entre os objetivos individuais e os organizacionais é crucial para uma avaliação de desempenho eficaz. Este processo desempenha um papel crucial, permitindo que os funcionários identifiquem áreas de melhoria para atingir os objetivos propostos, enquanto permite ao empregador reconhecer e valorizar o bom desempenho, implementando medidas de apoio para aqueles que necessitam de aprimoramento, conforme observado por Atakpa (2013).

Segundo Armstrong (2006), a avaliação de desempenho pode ser definida como uma avaliação formal que resulta na classificação dos indivíduos, geralmente realizada em reuniões anuais conduzidas pelos gestores. Portanto, a avaliação de desempenho, como destacado por Moura (2000), é o processo de avaliação realizado em relação aos sujeitos que desempenham funções dentro de uma organização. Almeida (2008) define a avaliação de desempenho como um processo formal e sistemático que compara o desempenho individual com os objetivos previamente estabelecidos, identificando pontos fortes e fracos para desenvolvimento, o que possibilita a identificação de aspetos que precisam de ser priorizados.

A avaliação de desempenho procura alcançar diversos objetivos intermediários. Estes objetivos envolvem capacitar os colaboradores e assegurar que eles estejam adequados às funções que desempenham. Além disso, a avaliação proporciona oportunidades de promoção e recompensa o desempenho exemplar com aumentos salariais. Tem também o propósito de melhorar as relações entre os superiores e os subordinados, estimular o autodesenvolvimento dos funcionários e avaliar o seu potencial de crescimento profissional. A avaliação de desempenho visa ainda impulsionar a produtividade, fornecer insights sobre os padrões da organização, oferecer feedback valioso para as pessoas avaliadas e facilitar eventuais transferências de funções.

No seguimento do mesmo pensamento, Grote (2002) afirma que a avaliação de desempenho tem como principais finalidades: definir e medir objetivos; facilitar a tomada de decisão no que diz respeito a contratações, downsizing, desempenho, políticas de recursos humanos, promoções de colaboradores; fornecer aos funcionários um feedback construtivo sobre o seu desempenho; estimular o coaching; confirmar que as decisões de contratação foram bem tomadas; motivar o desempenho superior; e melhorar o desempenho global da organização.

De um modo geral, Sousa et al. (2006) referem que os principais objetivos da avaliação de desempenho são alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização; promover a inovação e a adaptação à mudança; fomentar o desenvolvimento profissional e a melhoria do desempenho em prol da excelência; e melhorar a comunicação interna. Já para Rodrigues (2010) o principal objetivo da avaliação de desempenho é "(...) facilitar aos gestores a implementação da estratégia organizacional, pelo que estes devem selecionar os indicadores que melhor reflitam os objetivos daquela e que sejam – na atualidade e no futuro – fatores críticos, cuja melhoria leve ao sucesso da sua implementação". Esta ferramenta deve, essencialmente, e de acordo com Bilhim (2004), identificar as capacidades do trabalhador para que seguidamente se determinem as

necessidades de formação com a finalidade de potenciar o seu desempenho ou ainda auferir a necessidade de ser enquadrarem trabalhadores em funções mais adequadas às suas capacidades.

A avaliação de desempenho deverá permitir identificar os pontos fortes e fracos do colaborador; avaliar o desempenho individual e verificar se está adequado à função que desempenha; fornecer informações para a definição da política salarial, promoções e prémios de mérito; verificar se há correspondência entre as obrigações do colaborador e as suas capacidades, para que ele possa ser alocado a funções que sejam adequadas ao seu perfil; e estimular o colaborador a alcançar o seu potencial máximo. Neste sentido, Bilhim (2013) afirma que esta ferramenta é a pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos.

Em contrapartida, Murphy et al. (2018) argumentam que, independentemente da configuração dos sistemas de avaliação e gestão de desempenho, eles tendem a ser consistentemente rotulados como fracassos, tanto pelos colaboradores quanto pela liderança. Esse insucesso é atribuído à presença de uma característica predominante em praticamente todos esses sistemas: a dependência de avaliações subjetivas (Murphy et al., 2018). Isto é, o resultado da avaliação de desempenho depende sempre de julgamentos subjetivos de supervisores, pares ou outras fontes que possam ser requisitados a avaliar determinados funcionários (Murphy et al., 2018; Murphy e Cleveland, 1995). O nível de confiabilidade é baixo quando as classificações são obtidas de avaliadores semelhantes, por exemplo, gerentes, e ainda mais baixo quando obtidas de diferentes fontes, por exemplo, pares e supervisores (Conway & Huffcutt, 1997; Vale e Bozeman, 2002).

Várias grandes organizações abandonaram ou reduziram substancialmente ao uso de sistemas formais de avaliação de desempenho, tais como a Delloitte, Accenture e a Microsoft (Buckingham & Goodall, 2015; Capelli & Tavis,2016; Culbert e Rout, 2010; Cunningham, 2015). Esta decisão foi motivada pelo fato de que a maioria dos sistemas de avaliação nas organizações é percebida como pouco eficaz. Em outras palavras, frequentemente, o retorno substancial para a organização não justifica o considerável investimento de dinheiro, tempo e energia envolvido nesse processo.

Outras organizações escolhem manter o sistema de avaliação de desempenho por acreditarem que é benéfico medir desempenho e utilizar essa informação para fundamentar decisões de gestão. A justificação mais frequente é que o feedback de desempenho é útil e valioso para melhorar a motivação e o desempenho dos trabalhadores (Murphy et al,. 2018). No entanto, há poucas evidências de que esse feedback leve a melhorias de desempenho (DeNisi & Smith, 2014). Na realidade, muitos colaboradores evitam proativamente receber feedback de desempenho (Moss, Valenzi, & Taggart, 2003), possivelmente devido à perceção de que esse feedback pode ser impreciso e tendencioso. Isso

também pode ocorrer porque se parte do pressuposto de que, para que o feedback alcance o efeito desejado, é essencial que os funcionários estejam predispostos a agir de acordo com as sugestões de melhoria, atendendo às orientações apresentadas (Kinicki, Prussia, Wu, & McKee-Ryan, 2004).

Contudo, existem indícios de que orientações relacionadas ao progresso podem ser proveitosas, especialmente quando o recetor está a iniciar uma nova tarefa ou acabou de se juntar à organização (Li, Harris, Boswell & Xie, 2011; Nurse, 2005; Reilly et al., 1996). Assim sendo, fornecer feedback direcionado aos funcionários que dele necessitam pode revelar-se valioso nas organizações.

1.1. Modelos de avaliação de desempenho

Ainda que habitualmente seja a chefia a realizar a avaliação de desempenho, esta pode ser levada a cabo por um vasto conjunto de pessoas (Caetano et al., 2000). Cunha et al. (2018) reforçam esta ideia afirmando que "tradicionalmente, a avaliação era levada a cabo pela chefia direta. Por razões diversas, outros intervenientes têm vindo a participar no processo" (...) "O recurso a diferentes avaliadores permite avaliar aspetos que cada um observe melhor". Assim sendo, existem diferentes tipos de avaliação de desempenho, mais concretamente, no que se refere aos destinatários e por quem é realizada e são descritos por Gomes et al. (2008) a chefia direta, colegas, subordinados, autoavaliação, clientes e avaliação de 360 graus. A escolha da fonte de avaliação depende diretamente dos objetivos organizacionais e dos resultados que se pretendem obter, dependendo também de outros fatores, tais como os custos associados, tempo disponível e recursos necessários à sua execução (Sousa et al., 2006). É, portanto, fundamental que aquando da opção por um ou outro modelo de avaliação, a organização considere aquilo que pretende avaliar nos seus colaboradores e que objetivos deseja alcançar.

A **avaliação pela chefia direta** é, para Ilgen (1996), "(...) um processo de avaliação de desempenho no qual o supervisor imediato do funcionário fornece um feedback sobre o desempenho deste, com base no conhecimento das atividades e resultados do funcionário". Dessler (2012) afirma que esta pode ser uma ferramenta eficaz na identificação de áreas de melhoria de desempenho dos funcionários, uma vez que, o supervisor imediato tem uma visão privilegiada acerca do trabalho do funcionário.

A **avaliação pelos colegas**, surge em prol dos objetivos comuns e em auxílio das chefias que verificam dificuldades em observar o desempenho dos seus colaboradores, e baseia-se na avaliação entre colegas. Este método poderá, no entanto, suscitar imprecisões na confiabilidade dos resultados da avaliação, fruto do facto de despertar sentimentos positivos ou negativos entre colegas.

A **avaliação pelos subordinados**, como sugere o nome, consiste na avaliação dos chefes pelos subordinados, mas, existindo uma certa posição de poder por parte dos chefes relativamente aos restantes, e devido ao receio de retaliações por parte dos superiores, são raras as organizações que recorrem a este método.

A **autoavaliação** surge com McGregor (1957, in Caetano, 1998) e, segundo Gomes et al. (2008), este tipo de avaliação permite ao colaborador tomar consciência daquilo que fez e que poderia ter feito melhor, podendo contribuir para que se sinta mais motivado, pois sentir-se-á parte do processo de avaliação.

Para Gomes et al. (2008), a **avaliação pelos clientes** fundamenta-se no facto de serem estes quem interagem diariamente com os colaboradores, o que lhes dará alguma vantagem na perceção do desempenho dos mesmos.

Por fim, na **avaliação 360 graus**, que contempla diversas perspetivas de informação e de vários ângulos (Gomes et al,.2008), o colaborador é avaliado pelos colegas, chefias e clientes. Numa perspetiva holística, este método pressupõe uma cultura organizacional de participação e comunicação.

1.2. Métodos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho deve ser um instrumento que auxilie a organização a alcançar seus objetivos. Assim sendo, e dada a existência de diversos métodos de avaliação de desempenho, a sua seleção é uma decisão importante que deve ser tomada por quem de direito, com base naquele que é o mais pertinente relativamente àqueles que são os objetivos organizacionais.

Os autores Gomes et al. (2008) dividem estes métodos em dois grupos conforme a respetiva orientação, mais concretamente, resultados e comportamentos.

1.2.1. Métodos de avaliação orientados para os resultados

Quadro 1 - Síntese dos métodos de avaliação orientados para os resultados

Balanced Scorecard	Desenvolvida por **Peter Drucker** na década de 1950, que a definiu como "um processo contínuo de definição de objetivos, desenvolvimento de planos para alcançá-los, implementação desses planos e avaliação dos resultados" (Drucker, 1954).
Gestão por Objetivos	Desenvolvido por **Robert Kaplan e David Norton** na década de 1990., que o definem como "um sistema de medição que traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas operacionais, fornecendo uma estrutura para gerenciar o desempenho organizacional e a comunicação" (Kaplan e Norton, 1996). "É um instrumento de medição do desempenho organizacional que, á tradicional perspetiva financeira, acrescenta critérios referentes aos clientes, processos internos e à aprendizagem e crescimento, numa cadeia de relação causa-efeito." (Gomes et al., 2008).

Fonte: elaboração própria.

1.2.2. Métodos de avaliação orientados para o comportamento

Os métodos de avaliação orientados para o comportamento destacam-se pela sua utilidade e praticidade. Avaliam o desempenho dos colaboradores ao observar e medir os seus comportamentos específicos no contexto de trabalho. Ao contrário dos métodos tradicionais, que se focam nos resultados, esta abordagem preocupa-se com a forma como o colaborador atinge esses mesmos resultados.

Quadro 2 - Síntese dos métodos de avaliação orientados para o comportamento

Ordenação Simples	Classifica e **ordena os colaboradores do melhor para o pior**, com base em determinados critérios. Este método não é adequado para transmitir feedback, pois não fornece informações sobre os critérios de classificação e ordenação, o que dificulta o impacto no desenvolvimento individual (Gomes et al, 2008).
Ensaio Narrativo	**Descrição por parte do avaliador**, por escrito, **dos pontos fortes e fracos de cada colaborador, potencialidades e sugestões de melhoria** (Gomes et al, 2008).
Checklist comportamental	É apresentada uma **lista de afirmações sobre o desempenho do colaborador**. O **avaliador deve pontuar de acordo com o que melhor reflete o desempenho deste, com base numa escala predefinida**, por exemplo de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo plenamente).
Incidentes críticos	**Concentra-se nos comportamentos específicos que contribuem para o sucesso ou fracasso do desempenho de um colaborador.** Estes comportamentos são posteriormente discutidos com o colaborador para que ele possa refletir sobre os seus efeitos.
Comparações emparelhadas	**Os colaboradores são comparados dois a dois, com base num critério específico.** O avaliador deve escolher qual colaborador é o melhor em cada par. Depois de todos os pares terem sido comparados, os colaboradores são ordenados, do melhor para o pior.
Distribuição forçada	Conhecido como o **sistema de quotas** da Administração Pública Portuguesa. Método de avaliação de desempenho em que os avaliadores são obrigados a classificar os avaliados em categorias pré-definidas, com percentagens fixas.
Behaviorally Rating Scales	São compostas por uma série de comportamentos, que representam diferentes níveis de desempenho. **Cabe aos avaliadores atribuir uma pontuação a cada comportamento**, de acordo com o nível de desempenho correspondente.
Assessement Centers	São métodos de avaliação de competências que se baseiam no **comportamento dos participantes em situações simuladas.**
Escala gráfica	**Classifica o desempenho do colaborador numa escala**, geralmente numérica ou de adjetivos.

Fonte: elaboração própria.

1.3. Erros na avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental nas organizações para avaliar o rendimento dos colaboradores, identificar áreas de desenvolvimento e alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa. No entanto, como apontam Gunaratne e Du Plessis (2007), muitas vezes é vista de forma simplista, limitando-se à atribuição de classificações anuais, negligenciando o seu potencial para o crescimento e estímulo de metas estratégicas.

Quando usada adequadamente, a avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta poderosa para motivar os funcionários a alcançarem os seus próprios objetivos e, ao mesmo tempo, contribuírem para os objetivos da organização. No entanto, quando mal-executada, pode gerar críticas, desconforto e até piadas, como Grote (2002) menciona.

De acordo com Pereira (2016), esta ferramenta só será eficaz se for usada de forma adequada, isto é, se for um processo justo e transparente, usado para fornecer feedback construtivo e oportunidades de desenvolvimento. Na mesma perspetiva, Silva (2013) afirma que a avaliação de desempenho pode ser um processo motivador para os funcionários, mas deve ser usada de forma construtiva e não punitiva.

Conforme destacado por Khan (2013), a avaliação de desempenho é concebida como um processo que envolve a interação entre o avaliador e o avaliado, com o propósito de identificar as fraquezas e pontos fortes do indivíduo avaliado, visando contribuir para o aprimoramento e desenvolvimento do know-how. Para Gomes et al. (2008), é fundamental que o foco esteja na clareza e imparcialidade da avaliação, assim como, na existência de padrões comparativos claros. Estes autores afirmam ainda que as funções a desempenhar e os resultados a alcançar devem ser claros para o trabalhador, assim como o procedimento correto a ser desempenhado.

Para compreender melhor os desafios na avaliação de desempenho, é fundamental analisar os erros que comumente ocorrem nesse processo. Isto porque, avaliar o desempenho é um processo humano que envolve julgamentos. Por isso, é um processo inexato, sujeito a erros dos avaliadores. (Cascio, 2006, citado por Gomes et al., 2008).

No **quadro 3** estão sintetizados os erros mais frequentes cometidos pelo avaliador aquando da avaliação de desempenho.

Quadro 3 - Erros na avaliação de desempenho

Efeito Horn	Atribuição de pontuação baixa com base em uma característica negativa.
Efeito de Halo	Atribuição de pontuação alta com base em uma característica positiva.
Efeito de Tendência Central	Atribuição de pontuações médias a todos os critérios, levando à falta de distinção entre desempenhos variáveis.
Efeito de Severidade	Atribuição de pontuações baixas em todos os critérios, sendo excessivamente crítico nas avaliações.
Efeito de Leniência	Atribuição de pontuações altas a todos os critérios, demonstrando excessiva benevolência e inflação artificial.
Efeito de Similaridade	Atribuição de pontuações mais altas a funcionários semelhantes ao avaliador.
Efeito de Comparação	Comparação entre funcionários em vez de avaliação objetiva, levando a distorções.
Efeitos Emocionais	Influência do estado emocional do avaliador nas avaliações, resultando em julgamentos distorcidos.
Efeito de Expectativas Prévias	Atribuição de pontuações com base em expectativas prévias, em vez de avaliação do desempenho real.
Erro de Atribuição	Atribuição do desempenho a fatores pessoais, negligenciando fatores externos.
Estereótipos	Atribuição de pontuações com base em estereótipos sobre o funcionário, em vez de mérito.
Profecia Auto Confirmatória	Influência das perspetivas prévias do avaliador no ciclo de confirmação dos resultados da avaliação.
Protótipo do "Empregado Ideal"	Avaliação com base no protótipo de "empregado ideal" do avaliador, em vez de critérios objetivos.
Efeito de Recenticidade	Foco desproporcional em eventos recentes, influenciando exageradamente a avaliação.
Erro de "Primeira Impressão"	Persistência da primeira impressão, impactando a avaliação mesmo que o desempenho real mude ao longo do tempo.
Erro de Fadiga	Possíveis imprecisões devido à falta de atenção e distração durante avaliações repetitivas ou sobrecarregadas.
Incompreensão do Significado dos Fatores	Avaliações incorretas de competências devido a incompreensão ou interpretação distorcida dos fatores.
Baixa Motivação do Avaliador	Hesitação em atribuir uma avaliação precisa devido ao impacto financeiro ou de reconhecimento associado.

Fonte: Camara *et al.* (2006) e Gomes *et al.* (2008)

Estes erros podem distorcer as avaliações de desempenho e comprometer a validade e a fiabilidade do processo. Portanto, a implementação de métodos de avaliação mais abrangentes, formação para avaliadores e critérios baseados em resultados mensuráveis são passos cruciais para melhorar a precisão e a utilidade deste processo nas organizações. Cheng et al. (2007) destacam a importância de evitar erros na avaliação de desempenho e, para atingir esse objetivo, é determinante que as empresas desenvolvam uma metodologia que envolva vários avaliadores e forneça formação para que esses avaliadores estejam cientes dos erros possíveis e saibam como evitá-los.

Capítulo 2 - Motivação

Gredler, Broussard e Garrison (2004), definem motivação como "o atributo que nos leva a fazer ou a não fazer alguma coisa". Já Rocha (2010), descreve a motivação como um “fenómeno complexo e não puramente individual, resultante da relação interativa entre vários indivíduos e as várias variáveis”. Para Cunha et al. (2007), definir o conceito de motivação não é tarefa simples, uma vez que se trata de um construto invisível amplamente utilizado nas ciências humanas e suscetível a uma diversidade de perspetivas. Conforme referido por Neves (2007), a motivação é um “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. Motivar outras pessoas envolve guiá-las na trajetória que desejamos, visando atingir os resultados desejados (Armstrong, 2006). De acordo com Fonseca (2009) e Latham & Pinder (2005), a motivação também pode estar presente nos atributos do meio onde o indivíduo realiza o seu trabalho.

Por outro lado, estar motivado implica possuir o impulso intrínseco para realizar ações; em contrapartida, aqueles desprovidos desse impulso são caracterizados como desmotivados (Ryan & Deci, 2000). Essa motivação intrínseca, ou a falta dela, desempenha um papel crucial na determinação da direção e do ímpeto das nossas ações diárias.

2.1. Abordagens Teóricas sobre a Motivação

As teorias sobre motivação sublinham que as ações de um indivíduo podem ser impulsionadas por motivos internos ou externos, sendo que as pessoas não compartilham motivações simultaneamente, com a mesma intensidade ou pelos mesmos motivos. A compreensão desses fatores é vital para os empregadores, pois representa a chave para o sucesso organizacional.

Colaboradores desmotivados frequentemente manifestam comportamentos contraproducentes, como absentismo, falta de pontualidade e não cumprimento de prazos. Portanto, as organizações devem dedicar-se a implementar incentivos, tanto intrínsecos quanto extrínsecos, a fim de reter, atrair e intensificar os esforços, satisfação e comprometimento dos trabalhadores (Makhoka et al., 2014).

A motivação pode assumir duas formas principais: intrínseca e extrínseca (Herzberg, F. 1968). A motivação intrínseca ocorre quando uma pessoa realiza uma atividade pelo prazer e interesse que ela proporciona. Em contrapartida, a motivação extrínseca refere-se à realização de uma tarefa para obter recompensas externas. Ao ser motivada intrinsecamente, uma pessoa é impelida pela satisfação inerente à atividade, agindo pela diversão ou desafio envolvidos, em vez de pressões ou recompensas tangíveis (Ryan & Deci, 2000).

Um pressuposto importante das teorias que abordam a motivação intrínseca é a necessidade humana de se sentir competente. A motivação extrínseca, por outro lado, ocorre quando uma atividade é realizada com o objetivo de alcançar uma consequência externa, como receber um prémio (Ryan & Deci, 2000).

A avaliação de desempenho, enquanto fator motivacional, enquadra-se na motivação extrínseca, uma vez que está focada em recompensas externas ao indivíduo, como o salário, os benefícios, o reconhecimento ou o desenvolvimento profissional.

No caso da avaliação de desempenho, as recompensas externas podem incluir o aumento salarial, a promoção, o reconhecimento público ou o acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional. Quando o colaborador percebe que o seu desempenho é avaliado e que isso pode levar a recompensas externas, pode sentir-se motivado a um maior esforço para obter essas recompensas.

A compreensão de quais fatores motivam as pessoas é crucial. A relevância dos fatores intrínsecos em comparação com os extrínsecos, a importância de ambos na tomada de decisões estratégicas para incentivar as pessoas a realizar determinadas tarefas e se um pode suprimir o outro são questões essenciais a considerar na gestão eficaz da motivação organizacional.

Ao longo dos anos, várias teorias foram desenvolvidas para compreender o que impulsiona as pessoas, sendo classificadas em dois grupos principais: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo concentram-se nas necessidades humanas, enquanto as teorias de processo exploram os processos psicológicos por trás da motivação (Armstrong, 2006).

2.1.1. Teorias de Conteúdo

As teorias do conteúdo exploram os fatores internos que impulsionam o comportamento humano, focando-se nas necessidades e impulsos que estão por de trás desse comportamento. Sugerem que as pessoas são impulsionadas a agir de acordo com as suas necessidades não satisfeitas, procurando supri-las, alcançando um estado de equilíbrio e satisfação.

Quadro 4 - Síntese das Teorias de Conteúdo

Teoria X e Y de McGregor	**Teoria X:** os colaboradores evitam o trabalho e necessitam de ser controlados. **Teoria Y:** os colaboradores veem o trabalho como algo natural e procuram responsabilidades. A escolha entre Teoria X e Teoria Y molda não apenas o estilo de liderança adotado, mas também impacta o clima organizacional, a motivação dos funcionários e, por conseguinte, o desempenho global da organização.
Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	Necessidades Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Estima e Autorrealização. Estrutura hierárquica para compreender a motivação humana, considerando a progressão de necessidades.
Teoria ERG de Clayton Alderfer	Necessidades agrupadas em três categorias. **Existência:** Necessidades básicas. **Relacionamento**: Conexões interpessoais. **Crescimento:** Desenvolvimento pessoal. Reconhecimento da dinâmica e sobreposição das categorias. Compreensão mais flexível e realista das motivações humanas.
Teoria Katz e Kahn	Fatores que influenciam o nível de motivação agrupados em quatro categorias. **Obediência à lei:** refere-se à motivação para seguir normas e regras sociais estabelecidas; **Satisfação instrumental:** está relacionada à motivação por recompensas tangíveis e incentivos materiais; **Auto-expansão e internacionalização:** envolvem a motivação para crescimento pessoal e experiências além das fronteiras tradicionais; **Valores:** destaca que diferentes incentivos induzem comportamentos específicos, refletindo a singularidade de cada indivíduo.
Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	**Fatores Intrínsecos:** Reconhecimento, Responsabilidade, Realização. **Fatores Extrínsecos:** Salário, Condições de Trabalho. Os fatores intrínsecos contribuem para a satisfação no trabalho e os fatores extrínsecos mitigam a insatisfação no trabalho. Melhoria simultânea de fatores intrínsecos e extrínsecos para alcançar satisfação no trabalho.
Teoria da Realização de McClelland	Identificação de três necessidades fundamentais que impulsionam o comportamento humano: realização, afiliação e poder. **Necessidade de Realização:** Procura de desafios e metas ambiciosas. **Necessidade de Afiliação:** Importância de conexões interpessoais. **Necessidade de Poder:** Anseio por controlo e influência. Reconhecimento da interação complexa entre as três necessidades.

Fonte: elaboração própria.

2.1.2. Teorias de Processo

As teorias do processo, em vez de se concentrarem nas necessidades ou objetivos específicos, exploram o modo como as pessoas processam e respondem aos estímulos do ambiente que as rodeia. Isto inclui a análise de processos cognitivos, como perceção, tomada de decisão e autocontrolo, possibilitando uma compreensão mais detalhada dos fatores psicológicos que influenciam a motivação.

Quadro 5 - Síntese das Teorias de Processo

Teoria da Expectativa de Vroom	Teoria da Equidade de Adams	Teoria da Fixação de Objetivos de Locke	Teoria Multifatorial de Porter e Lawler
-Expectativas de sucesso como fator fundamental. -Perceção subjetiva da relação entre esforço, desempenho e recompensas.	-Motivação influenciada pela perceção de equidade. -Avaliação subjetiva da justiça nas relações entre esforço, desempenho e recompensas em comparação com os outros.	-Definição de objetivos específicos e desafiadores. -Aumento do comprometimento através da definição participativa de metas. -Promoção de autodeterminação e responsabilidade.	-Satisfação no trabalho influenciada pela interação complexa entre recompensas intrínsecas e extrínsecas. -Vínculo entre esforço, desempenho, recompensas e satisfação. -Consideração das motivações individuais e expectativas em relação às recompensas.

Fonte: elaboração própria.

As teorias descritas nos **quadros 4 e 5** oferecem perspetivas distintas sobre o que motiva as pessoas, reconhecendo a complexidade do fenómeno da motivação e destacando a importância de diferentes fatores.

Capítulo 3 - Relação entre motivação e avaliação de desempenho

A existência de funcionários públicos motivados é elemento-chave para uma gestão pública eficaz e a prestação de serviços de qualidade à população, sendo a motivação destes diretamente influenciada por fatores como o clima organizacional, o estilo de liderança, as oportunidades de desenvolvimento profissional e as condições de trabalho que a organização oferece (Soares, A. M.,2015).

Os comportamentos dos colaboradores não são motivados exclusivamente pelas suas características individuais; as características do trabalho e da organização desempenham também um papel crucial. Nesse sentido, a atribuição de metas organizacionais é particularmente significativa nas entidades públicas, dada a sua orientação para o serviço e para a comunidade, representadas por essas metas (Wright e Pandey, 2011).

Armstrong (2006) refere que a gestão de recursos humanos tem como objetivo aprimorar a motivação, harmonizando o trabalho e o compromisso por meio da implementação de políticas e processos que assegurem o reconhecimento e recompensa das pessoas pelo seu desempenho, procurando atingir níveis adequados de habilidade e competência. É crucial reconhecer que um colaborador motivado e com um sentimento de pertença à organização tenderá, em princípio, a contribuir para uma produção eficaz e eficiente.

A motivação reflete-se num incremento mensurável, tanto na produtividade como na satisfação no trabalho. Um colaborador motivado executa as suas tarefas com maior competência e entusiasmo quando comparado com aqueles que não se encontram motivados (Grote, 2002).

No seguimento destes pensamentos, pode depreender-se que boas práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente avaliação e gestão de desempenho, podem contribuir para a motivação dos trabalhadores. Segundo Almeida (2013), é crucial que as organizações tenham a capacidade de impulsionar diversos indicadores de desempenho relacionados com o fator humano, tais como motivação, comprometimento e satisfação dos colaboradores. Daí advém a importância de colocar a componente humana, ou seja, as pessoas, no epicentro da organização, e de empreender esforços substanciais para aprimorar este elemento enquanto vetor de competitividade.

Esta ênfase na importância da motivação dos trabalhadores decorre do facto de que funcionários motivados e felizes têm tendência a ser mais produtivos e direcionados aos objetivos da organização em que trabalham. Assim sendo, as organizações constituem um papel fulcral na contribuição para graus satisfatórios de motivação dos seus funcionários, em especial organizações públicas, pela importância da retenção desses trabalhadores. É, portanto, relevante que as

organizações públicas optem por práticas de gestão de recursos humanos que se foquem na motivação e desenvolvimento profissional dos funcionários públicos a fim de contribuir tanto para a retenção desses trabalhadores como para o fornecimento de serviços de alta qualidade à população.

O sistema de avaliação de desempenho é normalmente identificado como um elemento crítico para aumentar a motivação dos colaboradores (Selvarajan & Cloninger, 2011).

Estudos indicam que o fornecimento de feedback construtivo durante a avaliação de desempenho pode ter um impacto positivo na motivação dos colaboradores. Para Deci e Ryan (1985), o feedback recebido através da avaliação de desempenho pode aumentar a motivação intrínseca, na medida em que aumenta a competência percebida dos funcionários. Para Roberts e Reed (1996) a participação, as metas e o feedback impactam na aceitação da avaliação, o que afeta a satisfação da avaliação e, consequentemente, a motivação e a produtividade dos funcionários.

No seguimento destes pensamentos, os autores Earley et al. (2009) acreditam que o estabelecimento de metas e o feedback afetam positivamente o desempenho, aumentando a motivação necessária para o mesmo. Por outro lado, foi demonstrado que a crença de que o feedback não é preciso ou justo leva a reduções na motivação (Kinicki, Prussia, Wu, & McKee-Ryan,2004).

Um estudo realizado por Locke e Latham (1990) mostrou que a avaliação de desempenho pode ter um impacto positivo na motivação dos colaboradores, desde que seja realizada de forma justa e transparente. O estudo também mostrou que a avaliação de desempenho é mais eficaz quando está associada a recompensas externas claras e específicas.

A avaliação de desempenho, se utlizada como meio de comunicar e traduzir visões e objetivos estratégicos aos colaboradores, pode aumentar a motivação (Latham, 2003).

Uma avaliação de desempenho bem implementada e compreendida pelos colaboradores tem o potencial de funcionar como um estímulo positivo, promovendo um aumento na motivação dos funcionários e, consequentemente, contribuindo para organizações mais competitivas. No entanto, o modelo que procura instigar estratégias motivacionais pode ter efeitos adversos se os avaliados não perceberem a avaliação como uma ferramenta justa. Pode, igualmente, conduzir à desconfiança e ao descrédito, podendo até incentivar comportamentos egoístas e rivalidades entre os colegas de trabalho (Araújo, 2007).

Ainda assim, muitas organizações expressam insatisfação com os seus esquemas de avaliação, o que, segundo Fletcher (2001), pode sinalizar a falta de sucesso da avaliação de desempenho como mecanismo de desenvolvimento e motivação de pessoas. Selvarajan e Cloninger (2008) apontam para a insatisfação de algumas organizações relativamente aos seus sistemas de

avaliação de desempenho. Esta insatisfação sugere que o processo de avaliação de desempenho pode não ser um mecanismo eficaz para abordar a motivação dos funcionários. Diversas questões estão associadas a esse processo, incluindo uma conceção inadequada, falta de consideração pela cultura organizacional e relutância em lidar com questões de desempenho insatisfatório, além da pressão temporal.

Em 2018, foi realizado um estudo que analisou a influência da avaliação de desempenho na motivação e produtividade dos funcionários na indústria de produtos florestais da Turquia. Pode concluir-se que, de uma maneira geral, apesar da avaliação de desempenho ter um impacto positivo na produtividade dos colaboradores, o impacto na motivação dos mesmos não é significativo (Aydın et al., 2018).

No artigo que estuda o impacto da avaliação de desempenho na motivação, realizado em 2020 pelos autores Yousuf Al-Jedaiaa e Ahmed Mehrez, concluiu-se que o processo de avaliação de desempenho teve um impacto positivo na motivação e no desempenho profissional dos funcionários.

Mais recentemente Dangol et al. (2021) investigaram o impacto do processo de avaliação de desempenho na motivação dos funcionários. Os resultados indicaram que o sistema de avaliação de desempenho desempenha um papel crucial na motivação dos colaboradores, contribuindo significativamente para o aprimoramento do desempenho no trabalho. A prática regular da avaliação de desempenho foi associada positivamente à motivação dos colaboradores, uma vez que os padrões de desempenho foram quantificados e vinculados a avaliações individuais, sendo considerados elementos essenciais para impulsionar a motivação. Deste modo, a avaliação de desempenho foi identificada como uma técnica com efeitos positivos tanto no desempenho no trabalho quanto na motivação dos funcionários. Não obstante, a avaliação de desempenho identifica problemas de desempenho para melhorar a produtividade e a motivação dos funcionários.

Parte II – Enquadramento da organização do estudo

Capítulo 4 - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - SIADAP

No âmbito do processo de reforma da Administração Pública, a Lei nº 10/2004 de 22 de março coloca em vigor o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), implementado em Portugal para promover uma gestão mais eficiente na Administração Pública, revogando o Decreto Regulamentar n. º44-B/83, de 1 de junho. São estabelecidos os princípios gerais deste sistema, nomeadamente, orientação para os resultados, universalidade, responsabilização e desenvolvimento, reconhecimento e motivação, transparência, coerência e integração. É aplicável a todos os organismos da administração direta do Estado e dos institutos públicos, a todos os seus funcionários e agentes bem como aos dirigentes de nível intermédio, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que o respetivo contrato seja por prazo superior a seis meses. Visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço, nomeadamente no que diz respeito à coerência e harmonia da ação dos serviços, aos dirigentes e demais trabalhadores e à promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências. Este sistema de avaliação de desempenho subentende que sejam distribuídas avaliações por quotas.

O presente sistema de avaliação de desempenho das entidades públicas aplica-se com carácter anual, que relativamente aos dirigentes abrangidos em SIADAP 2 deva ocorrer no termo das respetivas comissões de serviço, (artigo 37º da lei nº.12/2024 de 10 de janeiro) à:

1) Gestão e avaliação do desempenho organizacional: Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública - SIADAP 1;
2) Gestão e avaliação do desempenho estratégico e de gestão: Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública - SIADAP 2;
3) Gestão e avaliação do desempenho operacional: Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública - SIADAP 3.

O SIADAP é composto por vários objetivos, com ênfase nas políticas, nos trabalhadores e nos utentes, estando contemplados no Artigo 6.º da Lei n. º66-B/2007 de 28 de dezembro. Assim, para conduzir uma avaliação, é crucial definir os critérios a serem avaliados. O artigo 45º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, estabelece dois parâmetros principais: a avaliação centrada nos "Resultados" – numa escala com pontuações onde a nota máxima é 5 pontos ("Objetivo superado") e

a mínima 1 ponto ("Objetivo não atingido") –, relacionados com a consecução de objetivos individuais alinhados com os da unidade orgânica, e a avaliação centrada nas "Competências" – de igual forma, a nota máxima é de 5 pontos ("Competência demonstrada a um nível elevado") e a mínima de 1 ponto ("Competência não demonstrada ou inexistente") -, que analisa conhecimentos, habilidades técnicas e comportamentos adequados ao cargo.

A avaliação final resulta da média ponderada dos dois parâmetros, com uma ponderação mínima de 60% para "Resultados" e uma ponderação máxima de 40% para "Competências" (artigo 50º da lei n°66-B/2007 de 28 de dezembro). Estas são expressas em menções qualitativas e quantitativas (artigo 37º da lei nº.12/2024 de 10 de janeiro): Desempenho excelente (avaliação final de 6 pontos), Desempenho muito bom (avaliação final de 4 a 5), Desempenho bom (avaliação final positiva de 3,500 a 3,999), Desempenho regular (avaliação final de 2 a 3,499) ou Desempenho inadequado (avaliação final de 1 a 1,999). Existe, ainda, em casos específicos, a possibilidade excecional de avaliação baseada apenas nas competências, mediante decisão fundamentada do dirigente máximo do serviço, em conjunto com o conselho coordenador da avaliação.

A distinção entre diferentes níveis de desempenho é assegurada ao estabelecer um limite máximo de 15% para as avaliações finais de desempenho muito bom. Deste total, 5% são reservados para o reconhecimento de desempenho excelente. É ainda fixado o limite máximo de 15% para as avaliações de desempenho bom. (artigo 50º da lei n°66-B/2007 de 28 de dezembro). Se um trabalhador acumular 8 pontos nas avaliações de desempenho durante o período de posicionamento remuneratório em que se encontra, há a obrigação de ser promovido para a posição salarial imediatamente superior, caso esta exista independentemente dos critérios estabelecidos no artigo 158.º da Lei Geral do Trabalho, a menos que uma lei especial determine o contrário. Sendo que, a pontuação é calculada conforme o artigo 156.º da Lei Geral do Trabalho, onde poderão ser atribuídos 3, 2, 1 ou 0 pontos.

Em síntese, SIADAP tem como objetivo primordial impulsionar o aprimoramento contínuo tanto dos profissionais quanto das organizações. A avaliação de desempenho, concebida como um processo integrado, visa instigar uma cultura organizacional que motive e mobilize os participantes em direção à melhoria e adaptabilidade à mudança.

Capítulo 5 - Universidade do Minho – Instituição do Estudo

A Universidade do Minho é uma fundação pública com regime de direito privado, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, administrativa, patrimonial, financeira e disciplinar, ao abrigo do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior. Foi fundada em 1973 e compreende 3 polos, na cidade de Braga está situado o campus de Gualtar e em Guimarães o campi de Azurém e Couros.

No que concerne aos recursos humanos, conforme o Quadro de Avaliação e Responsabilização (2023), à data de 10 de maio de 2023, a Universidade do Minho dispõe de uma totalidade de 2462 efetivos, dos quais 1686 relativos ao "Ensino, Investigação e prestação de serviços", 680 que dizem respeito a "Serviços de suporte" e 96 respeitantes à "Gestão (Reitoria, Presidentes e Vice-Presidentes, titulares do órgão de gestão, Administrador e pessoal dirigente)".

Relativamente ao Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão da Universidade do Minho (PTAG), estes poderão diferir entre si no que concerne ao vínculo contratual e, consequentemente, à avaliação de desempenho. Isto é, o PTAG em regime de função pública é avaliado pelo SIADAP 3, descrito na secção anterior. Já o PTAG com contrato de trabalho regido pelo direito privado, é avaliado ao abrigo do Código do Trabalho, conforme Despacho RT - nº 71/2017, de 7 de dezembro, publicado no Diário da República, nº 1, de 2 de janeiro de 2018, descrito em seguida.

Relativamente ao PTAG em regime de contrato de trabalho regido pelo direito privado, e conforme o Despacho n.º 1896/2018 de 21 de fevereiro, a progressão obrigatória ocorre, para quem satisfaça, cumulativamente, os seguintes requisitos: seis anos de permanência mínima no mesmo nível retributivo; valor médio da avaliação do desempenho de, pelo menos, 3,0 valores nos seis anos anteriores; e ausência de uma avaliação do desempenho negativa nos últimos quatro anos.

De acordo com o Despacho n.º 78/2018 de 02 de janeiro que regulamenta a avaliação do desempenho do PTAG em regime de contrato de trabalho regido pelo direito privado da Universidade do Minho, a avaliação de desempenho ocorre a cada dois anos, referindo-se ao desempenho dos dois anos civis anteriores. Dois fatores são considerados na avaliação, sendo eles: objetivos individuais e conhecimentos e competências, ambos com peso de 50%. Estes critérios são aplicados a todas as carreiras e categorias, exceto para objetivos individuais na carreira de assistente operacional.

Na avaliação de objetivos individuais utiliza-se uma escala de 1 a 5 e a pontuação final para este fator é a média aritmética, expressa até às centésimas, das pontuações atribuídas a todos os objetivos.

Quanto à avaliação de conhecimentos e competências, os fatores são classificados de 1 a 5, e a pontuação final é a média ponderada, expressa até às centésimas, das pontuações em todos os fatores avaliados.

A avaliação final é obtida através da média ponderada, expressa até às centésimas, das pontuações em todos os fatores mencionados.

Apesar da divergência e coexistência de dois vínculos contratuais distintos, a Universidade do Minho tem trabalhado para harmonizar a avaliação do Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão (PTAG), garantindo igualdade entre os trabalhadores. Isso inclui a uniformização da interpretação do princípio de diferenciação de desempenho, a convergência de procedimentos de avaliação independentemente do contrato e a sincronização do calendário de avaliação. Além disso, a universidade fornece um suporte informático comum através da Intranet.

Parte III – Estudo empírico

Capítulo 6 - Metodologia

No sentido de demonstrar que a avaliação de desempenho não é relevante para motivação dos trabalhadores, foi considerada uma abordagem quantitativa via realização de um inquérito por questionário *on-line*, dirigido ao PTAG (Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão) da Universidade do Minho, abrangidos pelo Sistema de Avaliação de Desempenho. O método de investigação quantitativa parte do princípio de que tudo pode ser quantificado, o que significa que opiniões e informações podem ser transformadas em números, permitindo a sua classificação e análise de relações entre variáveis, através de técnicas estatísticas (Ludin, 2016).

A escolha do inquérito por questionário on-line advém da velocidade no tratamento dos dados, da facilidade de gestão dos dados recolhidos e da melhoria de qualidade da investigação (Flick, 2005).

Este inquérito por questionário foi realizado de raiz dado não existir nenhum questionário previamente validado para aferir este tipo de conclusões neste contexto em específico. As questões que nele constam são de natureza fechada por permitirem obter dados quantitativos precisos e fáceis de analisar e por serem úteis quando se deseja obter respostas específicas e comparáveis entre diferentes respondentes. Além disso, ajudam a evitar ambiguidades e a tornar o processo de recolha de dados mais eficiente (Freitas Silva et al., 2006).

As questões do inquérito por questionário foram redigidas tendo por base os objetivos da avaliação de desempenho no que diz respeito à gestão e avaliação do desempenho operacional dos trabalhadores da Administração Pública, consagrados no Artigo 6.º da Lei n. º66-B/2007 de 28 de dezembro. Para que fosse possível caracterizar a amostra do PTAG da UMinho, foi incluído um grupo de questões com variáveis sociodemográficas, nomeadamente, género, idade, habilitações literárias, posição na carreira, vínculo e participação em processo de avaliação de desempenho. Em seguida, foram incluídos três grupos de questões, dois deles sobre a relevância do processo de avaliação de desempenho e o último sobre a relação entre avaliação de desempenho e motivação dos trabalhadores. Os participantes selecionaram a opção de resposta que melhor representa o seu nível de relevância, concordância ou motivação com as mesmas, de acordo com a escala de psicométrica de *Likert*, de 1 a 5.

É importante garantir a confiabilidade deste questionário, ou seja, a extensão em que este produz resultados consistentes com a realidade, isto é, precisos e confiáveis. Para tal, foi utilizado o Alfa de Cronbach, uma medida de consistência interna usada para estimar a correlação entre os itens de um questionário e indicar se os mesmos estão a medir o mesmo conceito, sendo que um

coeficiente Alfa de Cronbach de 0,7 ou mais é geralmente considerado aceitável. Depois de avaliado o Alfa de Cronbach, os resultados indicaram que os três questionários demonstraram elevada consistência interna (questionário 1: α=.89; questionário 2: α=.86; questionário 3: α=.80).

No dia 29 de março de 2024, foi efetuado o pré-teste do inquérito por questionário junto de 10 trabalhadores da Universidade do Minho. Este pré-teste teve como principal objetivo identificar questões ambíguas ou mal formuladas, verificar se a ordem das perguntas é lógica, se o questionário é de fácil entendimento, se as instruções são claras e se o tempo de resposta é adequado. Não foram recebidas quaisquer sugestões de melhoria por parte dos mesmos, tendo o feedback sido bastante positivo em relação à estrutura e clareza do mesmo.

A coleta de dados foi realizada em abril de 2024, com recurso ao inquérito por questionário *on-line* desenvolvida na plataforma Qualtrics.

O inquérito por questionário foi aplicado num único momento no tempo, tendo sido enviado por email para o PTAG da Universidade do Minho, com a explicação do estudo e respetivo link de acesso. Antes de darem início ao preenchimento do mesmo, os participantes foram informados sobre o anonimato e confidencialidade das suas respostas, do carater voluntário da sua participação e da sua utilização dos dados apenas para fins académicos.

Este inquérito é dirigido apenas ao PTAG da UMinho que já foi alvo de avaliação de desempenho pelo menos uma vez, sendo que qualquer participante que não cumpra estes requisitos cumulativos foi excluído da amostra.

Foram coletados 293 questionários de trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão da Universidade do Minho. Depois da primeira revisão, foram eliminados 142, dos quais 90 correspondiam a participantes que terminam o inquérito por questionário após o preenchimento dos dados sociodemográficos, por não terem sido alvo de avaliação de desempenho pelo menos uma vez, e 52 estavam incompletos ou com pouca informação. Assim, foram incluídos um total de 151 participantes.

Após a recolha dos dados, foi realizada uma análise para determinar a popularidade de cada resposta padronizada e identificar possíveis diferenças entre os inquiridos com vínculo contratual público e privado. Assim sendo, realizou-se uma análise comparativa, consoante o vínculo contratual (função pública e regime privado), isto, pois, como referido anteriormente, de acordo com o mesmo existem ligeiras variações no sistema de avaliação e na influência na progressão na carreira.

Os dados foram tratados e analisados com recurso ao Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), que consiste numa ferramenta estatística adequada ao estudo que será realizado.

Procedeu-se, portanto, à importação dos dados para o SPSS, em seguida, à codificação dos dados recolhidos através dos questionários, isto é, atribuição de valores numéricos aos dados categóricos e, por fim, à criação da base de dados no SPSS. As etapas de codificação dos dados e criação da base de dados garantem que os dados possam ser analisados com facilidade e precisão. Além disso, permitem a exclusão dos questionários que estejam incompletos ou com pouca informação.

O recurso ao SPSS permite calcular frequências e proporções, fornecendo uma compreensão geral dos dados; calcular medidas de tendência central e dispersão, mais concretamente, média, mediana e desvio padrão, que possibilitam a avaliação da distribuição dos dados; e criar gráficos e tabelas para visualizar os dados e facilitar a compreensão.

Depois de analisados os dados, os resultados da análise foram transferidos para o Excel para a construção dos gráficos apresentados na secção dos resultados.

6.1. Caracterização da amostra

Tabela 1 . Dados Sociodemográficos

	Total (n=151) n (%)	**Contrato de Trabalho em Funções Públicas** (n=100) n (%)	**Contrato de Trabalho ao abrigo do Código do Trabalho** (n=51) n (%)	*df*	$\chi 2$	*p*
Género						
Feminino	106 (70.2)	67 (67)	39 (76.5)	1	1.45	.229
Masculino	45 (29.8)	33 (33)	12 (23.5)			
Idade						
25-35 anos	11 (7.3)	-	11 (21.6)	2	31.5	.000
36-50 anos	77 (51)	47 (47)	30 (58.8)			
>50 anos	63 (41.7)	53 (53)	10 (19.6)			
Escolaridade						
Ensino Secundário	26 (17.2)	22 (22)	4 (7.8)	4	18.2	.001
Curso Profissional	6 (4)	6 (6)	-			
Licenciatura	57 (37.7)	42 (42)	15 (29.4)			
Mestrado	56 (37.1)	26 (26)	30 (58.8)			
Doutoramento	6 (4)	4 (4)	2 (3.9)			
Posição na carreira						
Assessor, Consultor, Auditor	1 (.7)	1 (1)	-	6	13	.043
Técnico de ciência e tecnologia	1 (.7)	-	1 (2)			
Técnico superior	100 (66.2)	58 (58)	42 (82.4)			
Especialista de informática	11 (7.3)	9 (9)	2 (3.9)			
Técnico de informática	4 (2.6)	4 (4)	-			
Assistente técnico	32 (21.2)	26 (26)	6 (11.8)			
Assistente operacional	2 (1.3)	2 (2)	-			

A tabela 1 apresenta os dados sociodemográficos dos participantes deste estudo, fornecendo informações sobre género, idade, escolaridade e posição na carreira.

Ao analisar estes dados é possível concluir que a amostra deste estudo é composta por um total de 151 participantes, 70% de mulheres e 30% de homens, sendo que o sexo feminino é o mais prevalente entre os dois grupos, Contratato de Trabalho em Funções Públicas e Contrato ao abrigo do Código do Trabalho ($p > .05$), sendo que o valor de p diz respeito à probabilidade de significância.

Dos 151 participantes, 100 tem Contrato de Trabalho em Funções Públicas e os restantes 51 Contrato ao abrigo do Código do Trabalho.

A maioria dos participantes (51%) tem entre 36 e 50 anos, a segunda faixa etária mais frequente é a dos maiores de 50 anos (42%) seguindo-se a faixa etária dos 25 aos 35 anos (7%). Comparativamente ao Contrato ao abrigo do Código do Trabalho, no Contrato de Trabalho em Funções Públicas existe uma prevalência de pessoas com mais idade, dado que mais de 50% dos respondentes têm mais de 50 anos ($p < .001$), o que é algo expectável dado que a Universidade do Minho passou a contratar os trabalhadores apenas ao abrigo do regime privado, declarando-se o fim dos contratos de trabalho em funções públicas. Assim sendo, à partida, atualmente os participantes com Contrato de Trabalho em Funções Públicas serão na maioria trabalhadores com muitos anos de casa e, por isso, com mais idade.

O nível de escolaridade mais frequente entre os participantes é a licenciatura (37,7%), seguido pelo mestrado (37%). O ensino secundário representa 17,2% da amostra, o curso profissional 4% e o doutoramento 4%. Em comparação com o Contrato ao abrigo do Código do Trabalho, os respondentes com Contrato de Trabalho em Funções Públicas tendem a ter mais respondentes com ensino superior ($p < .01$). Este resultado é expectável dado que os participantes com Contrato de Trabalho em Funções Públicas são na sua maioria trabalhadores com mais de 50 anos, logo, tendem, de um modo geral, a ter menos escolaridade do que os restantes dado que a escolaridade obrigatória só sofreu um alargamento até ao 12º ano em 2009.

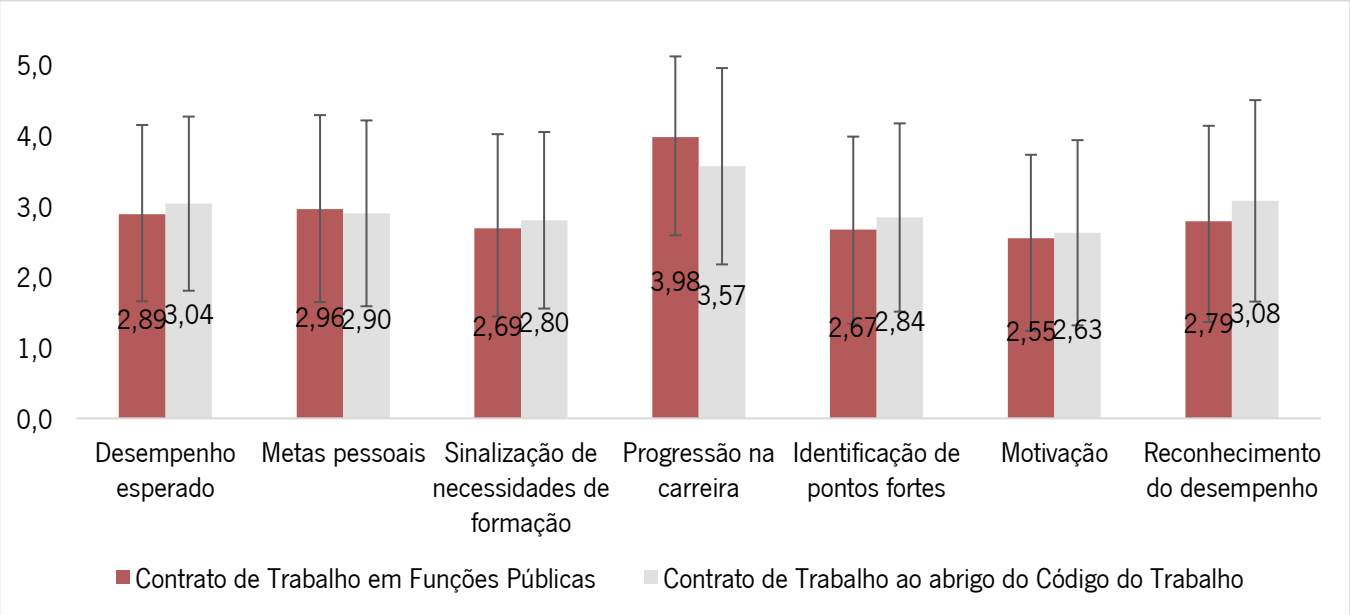
A posição na carreira mais frequente entre os participantes é a de técnico superior (66,2%), seguido pelo assistente técnico (21,2%). O especialista de informática representa 7,3% da amostra, o técnico de informática 2,6% e o assessor, consultor, auditor 0,7%. É possível verificar que nos dois grupos existem mais partipantes técnicos superiores, mas num comparativamente ao outro há maior distribuição entre posições na carreira, nomeadamente no Contrato de Trabalho em Funções Públicas ($p < .05$).

De forma resumida, é possível concluir que a maioria dos participantes são mulheres com idade entre 36 e 50 anos, com nível de escolaridade de licenciatura ou mestrado, que ocupam a posição de técnico superior ou assistente técnico.

6.2. Análise e discussão dos resultados

Os gráficos 1 e 2 permitem concluir acerca da relevância do processo de avaliação de desempenho de modo a responder à questão de investigação nº1 "Qual a perceção dos trabalhadores relativamente à relevância do sistema de avaliação de desempenho?", sendo que as barras correspondem à média e as linhas ao desvio padrão.

Gráfico 1 - Relevância do processo de avaliação de desempenho para o trabalhador



Através da análise do gráfico 1 é possível concluir que de um modo geral, com exceção de três afirmações relativas às expectativas de desempenho, reconhecimento do desempenho e progressão na carreira, as médias situam-se entre a opção de resposta 2 "Pouco Relevante" e 3 "Neutro" para os respondentes de ambas as modalidades de contrato, no que diz respeito às metas pessoais, sinalização de necessidades de formação, identificação de pontos fortes e motivação, situando-se entre os 2,55 e os 2,96.

Embora a diferença seja residual, nas afirmações relativas ao desempenho esperado e ao reconhecimento do desempenho existe uma tendência para o grupo de Contrato de Trabalho ao abrigo do Código de Trabalho optar por uma posição mais neutra, já os restantes para considerar pouco relevante. Relativamente ao desempenho esperado, este resultado parece contrariar os objetivos do

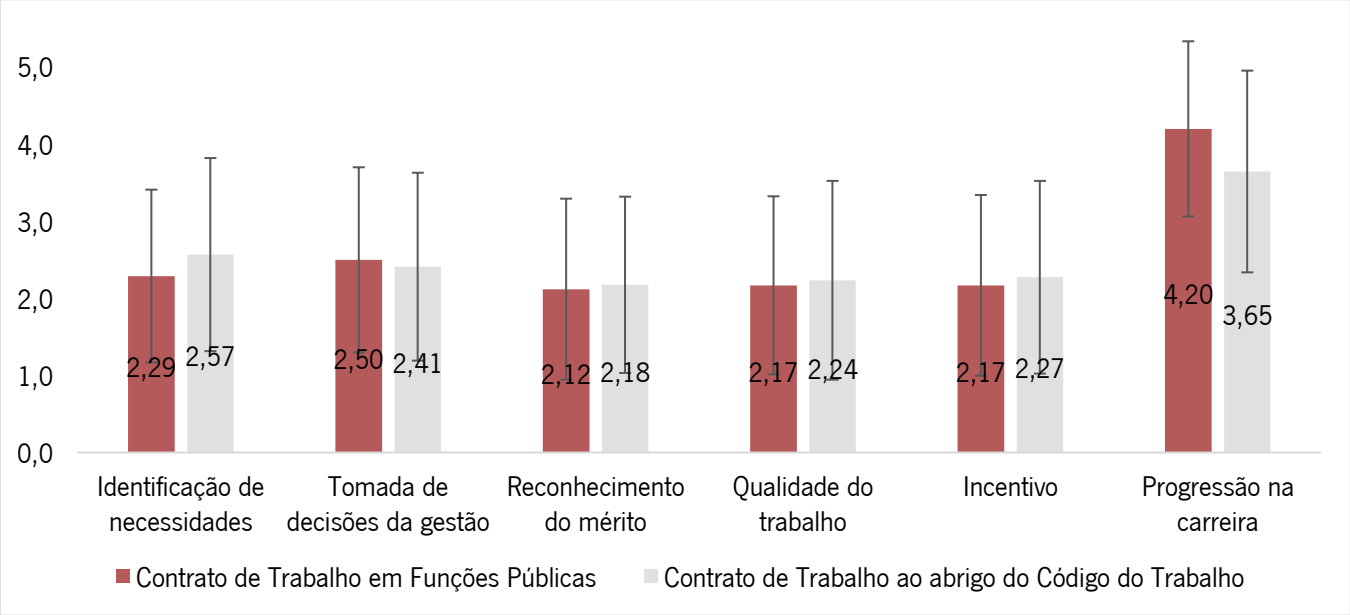
SIADAP, assim como, a Teoria da Fixação dos Objetivos de Locke, dado que os objetivos devem ser estipulados precisamente para que cada trabalhador saiba qual o desempenho que é de si esperado. Por outro lado, o resultado relativo ao reconhecimento do desempenho parece contestar o disposto na Teoria Multifatorial de Porter e Lawler, dado que seria de esperar que da avaliação de desempenho resultasse satisfação fruto do esforço e recompensa pelo desempenho.

A afirmação relativa à relevância da avaliação de desempenho para a progressão na carreira apresenta a média mais alta entre as afirmações e uma ligeira variação entre modalidade de contrato de trabalho. Mais concretamente, os respondentes com Contrato de Trabalho em Funções Públicas apresentam uma média de 3,98 (*DP*=1,32) e os restantes média de 3,57 (*DP*=1,39), ou seja, situam-se entre a opção de resposta 3 "Neutro" e 4 "Relevante". Além disso, nesta afirmação é visível uma diferença entre as duas modalidades de contrato de trabalho, o que indica que o processo de avaliação de desempenho é mais relevante para a progressão na carreira dos respondentes com Contrato de Trabalho em Funções Públicas do que para os respondentes com Contrato de Trabalho ao abrigo do Código de Trabalho.

A média mais baixa em ambas as modalidades de contrato é relativa à relevância do processo de avaliação de desempenho no aumento da motivação dos trabalhadores. A média dos respondentes com Contrato de Trabalho em Funções Públicas é de 2,55 (*DP*= 1,35) e a média dos respondentes com Contrato de Trabalho ao abrigo do Código do Trabalho é 2,63 (*DP*=1,31), o que indica que os participantes parecem não considerar a avaliação de desempenho relevante para a sua motivação. Este resultado não vai de encontro aos objetivos do SIADAP nem à Teoria da Fixação dos Objetivos de Locke, que estipula que a definição de objetivos específicos e desafiadores, o aumento do comprometimento através da definição participativa de metas e a promoção de autodeterminação e responsabilidade é o método mais eficiente para o desenvolvimento da motivação.

De um modo geral, com exceção da afirmação relativa à progressão na carreira, os resultados obtidos nesta secção demonstram que as opiniões relativamente à relevância do processo de avaliação de desempenho, nomeadamente no que diz respeito aos seus objetivos para o trabalhador, são semelhantes, o que revela alguma concordância entre os respondentes e sugerem que na ótica dos trabalhadores o sistema de avaliação de desempenho é pouco relevante.

Gráfico 2 - Relevância do processo de avaliação de desempenho para a organização



Pela análise do gráfico 2 é possível verificar que maneira geral, no que concerne ao impacto da avaliação de desempenho na identificação de necessidades de formação, tomada de decisões da gestão, reconhecimento do mérito, qualidade do trabalho e sistema de incentivos, as médias situam-se entre a opção de resposta 2 "Discordo" e 3 "Sem opinião" para os respondentes de ambas as modalidades de contrato de trabalho, com valores entre os 2,12 e os 2,57.

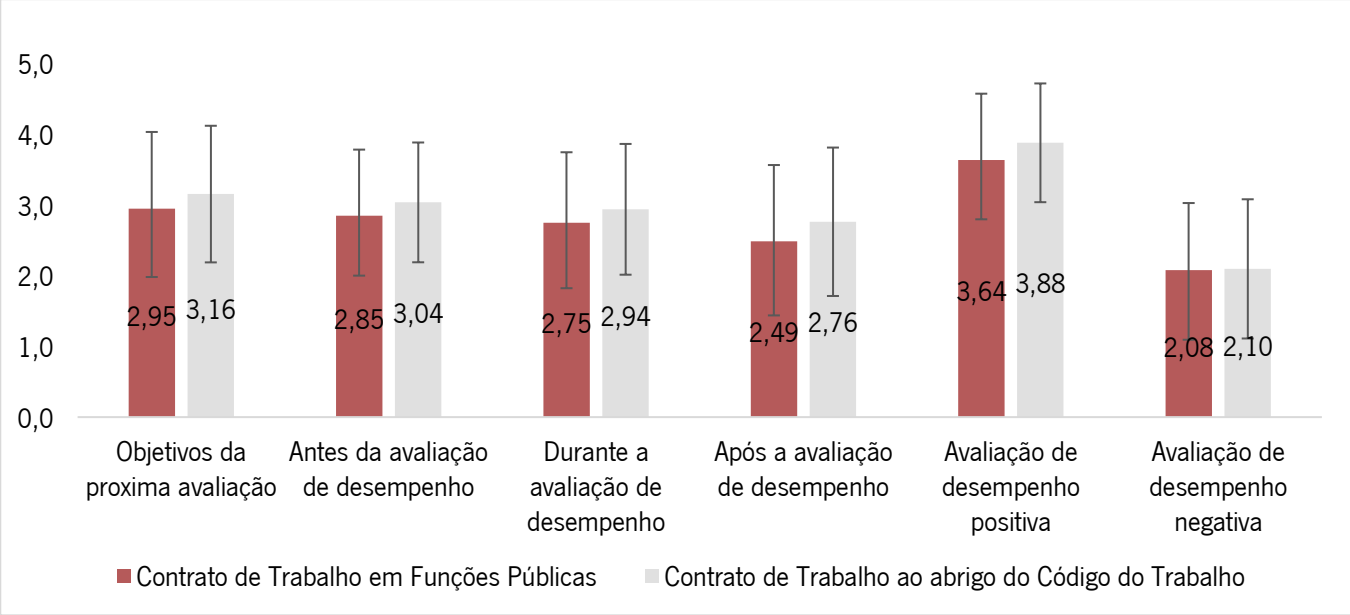
A afirmação, relativa ao impacto da avaliação de desempenho na progressão na carreira que apresenta a média mais alta entre as afirmações e, além disso, uma ligeira variação entre modalidades de contrato de trabalho. Os respondentes com Contrato de Trabalho em Funções Públicas apresentam uma média de 4,20 (*DP*=1,14), situando-se entre a opção de resposta 4 "Concordo" e 5 "Concordo totalmente". Já os respondentes com Contrato de Trabalho ao abrigo do Código do Trabalho apresentam uma média de 3,65 (*DP*=1,31), situando-se entre a opção de resposta 3 "Sem opinião" e 4 "Concordo". Nesta afirmação é também visível uma diferença entre as duas modalidades de contrato de trabalho, o que indica que o processo de avaliação tem mais impacto na progressão na carreira dos respondentes com Contrato de Trabalho em Funções Públicas do que para os respondentes com Contrato de Trabalho ao abrigo do Código de Trabalho.

As médias mais baixas em ambos os contratos de trabalho situam-se entre os 2,12 e os 2,27 e são relativas às afirmações que dizem respeito ao reconhecimento do mérito, qualidade do trabalho e sistema de incentivos, encontrando-se muito próximas da opção de resposta 2 "Discordo", o que indica que os respondentes tendem a considerar que a avaliação de desempenho não premeia o mérito nem a qualidade do trabalho e não funciona como um sistema de incentivos. Estes resultados não vão de

encontro nem aos objetivos estabelecidos pelo SIADAP, nem à teoria Multifatorial de Porter e Lawler, visto que seria de esperar que a avaliação de desempenho funcionasse como um método de recompensa pelo bom desempenho, proporcionando satisfação.

De um modo geral, com exceção da afirmação relativa ao impacto da avaliação de desempenho na progressão na carreira, as respostas desta secção sugerem que as opiniões relativamente à relevância do processo de avaliação de desempenho, nomeadamente no que diz respeito aos seus objetivos para a organização, são semelhantes e tendem a variar entre o 2 "Discordo" e o 3 "Sem opinião", o que revela novamente concordância entre os respondentes relativamente ao facto de discordarem da relevância do processo de avaliação de desempenho.

Gráfico 3 - Avaliação de desempenho e motivação dos trabalhadores



O gráfico 3 permite concluir acerca da relação entre avaliação de desempenho e motivação, de modo a responder à questão de investigação nº2 "Qual a influência da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores?", sendo que as barras correspondem à média e as linhas ao desvio padrão.

Através da sua análise, é possível verificar que de maneira geral, as médias situam-se entre a opção de resposta 2 "Desmotivado" e 3 "Indiferente" para os respondentes de ambas as modalidades de contrato, variando estre os 2,08 e os 2,94, com exceção das afirmações relativas à definição dos objetivos para a próxima avaliação, à motivação antes do processo de avaliação e à motivação aquando de uma avaliação de desempenho positiva.

Embora a diferença seja residual, nas afirmações relativas à definição dos objetivos para a próxima avaliação e à motivação antes do processo de avaliação, existe uma tendência para o grupo de Contrato de Trabalho ao abrigo do Código de Trabalho optar por uma posição mais neutra, já os restantes para se considerarem desmotivados. Esta diferença poderá estar relacionada com o facto de a avaliação de desempenho ser mais relevante e ter mais impacto na progressão na carreira dos respondentes com Contrato de Trabalho em Funções Públicas. De certa forma, estes resultados poderão estar relacionados com a Teoria da Equidade de Adams, que indica que a motivação é influenciada pela perceção de equidade. Neste caso, o SIADAP não é por si só um processo justo, dado que, as implicações para a progressão na carreira diferem consoante o regime contratual. Como elencado na Parte II desta dissertação, onde é feito o contexto do estudo, apesar de ser aplicado o mesmo método de avaliação de desempenho, os critérios são diferentes consoante o tipo de contrato.

A afirmação relativa à motivação aquando de uma avaliação de desempenho positiva, apresenta a média mais alta entre as afirmações. Os respondentes com Contrato de Trabalho em Funções Públicas apresentam uma média de 3,64 (*DP*=0,94), situando-se entre a opção de resposta 3 "Indiferente" e 4 "Motivado". Já os respondentes com Contrato de Trabalho ao abrigo do Código do Trabalho apresentam uma média de 3,88 (*DP*=0,84), situando-se igualmente entre a opção de resposta 3 "Indiferente" e 4 "Motivado".

A média mais baixa em ambos os contratos de trabalho é relativa à afirmação que diz respeito à motivação aquando de uma avaliação de desempenho negativa, variando entre 2,08 para Contrato de Trabalho em Funções Públicas (*DP*=0,95) e 2,10 para Contrato de Trabalho ao abrigo do Código do Trabalho (*DP*=0,99), encontrando-se muito próximas da opção de resposta 2 "Desmotivado".

Relativamente às duas afirmações anteriores, o sentimento relativo a uma avaliação de desempenho negativa ou positiva não é tão negativo ou positivo, respetivamente, quanto seria expectável em resultado de uma avaliação de desempenho que cumpra com o seu propósito e tenha influência positiva na motivação dos trabalhadores.

De um modo geral, estes resultados indicam que as opiniões relativamente à relação entre avaliação de desempenho e motivação, são semelhantes o que revela também alguma concordância entre os respondentes e sugerem que a avaliação de desempenho tem uma influência negativa na motivação dos trabalhadores.

6.3. Conclusões

Neste estudo procura-se demonstrar que a avaliação de desempenho não é relevante para motivação dos trabalhadores.

Para alcançar este objetivo, foi aplicado um inquérito por questionário online com vista à resposta das questões centrais desta investigação, que foram formuladas da seguinte maneira: "Qual a perceção dos trabalhadores relativamente à relevância do sistema de avaliação de desempenho?" e "Qual a influência da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores?".

Tendo em vista a resposta à primeira questão de investigação, os participantes foram questionados sobre a relevância da avaliação de desempenho sob duas vertentes distintas, uma direcionada ao cumprimento dos objetivos previstos na lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro na ótica do trabalhador e outra na ótica da organização.

Os resultados demonstram que, de um modo geral, para os dois grupos (Contrato de Trabalho em Funções Públicas e Contrato de Trabalho ao Abrigo do Código do Trabalho), o sistema de avaliação de desempenho parece ser pouco relevante para os trabalhadores e estes parecem demonstrar desacordo face ao contributo da avaliação de desempenho para o alcance dos objetivos previstos. A aparente irrelevância da avaliação de desempenho para os trabalhadores e o seu desacordo quanto ao contributo desta para o alcance dos objetivos previstos pode ser atribuída a diversos fatores, conforme discutido anteriormente na revisão da literatura. Este insucesso pode estar relacionado à dependência de avaliações subjetivas, uma característica predominante em praticamente todos esses sistemas (Murphy et al., 2018). Avaliar o desempenho é um processo humano que envolve julgamentos, tornando-o inexato e sujeito a erros dos avaliadores (Cascio, 2006, citado por Gomes et al., 2008). Além disso, a eficácia desta ferramenta depende da sua aplicação adequada – um processo justo e transparente, utilizado para fornecer feedback construtivo e oportunidades de desenvolvimento (Pereira, 2016). Quando os trabalhadores não percebem a avaliação como uma ferramenta justa, isso pode levar à desconfiança e ao descrédito (Araújo, 2007). Portanto, a falta de confiança na imparcialidade e transparência do processo de avaliação pode explicar o porquê de os trabalhadores não considerarem a avaliação de desempenho relevante para alcançar os objetivos previstos.

Relativamente à comparação dos resultados entre os dois grupos, verifica-se que, de um modo geral, como era expectável, o processo de avaliação de desempenho parece ser mais relevante e ter maior impacto na progressão da carreira dos trabalhadores com Contrato de Trabalho em Funções Públicas. Além disso, verifica-se ainda que os trabalhadores com Contrato em Funções Públicas parecem tendencialmente dar respostas mais negativas do que os trabalhadores com Contrato de

Trabalho ao abrigo do Código do Trabalho, que parecem ter tendência para optar por uma posição mais neutra. Estes resultados poderão estar relacionados com o facto de o SIADAP afetar diretamente a progressão na carreira dos trabalhadores com Contrato de Trabalho em Funções Públicas, isto é, a promoção para a posição salarial imediatamente superior acontece obrigatoriamente quando um trabalhador acumula 8 pontos nas avaliações de desempenho. Assim sendo, mais ou menos pontos fará com que o trabalhador progrida mais rapidamente ou mais lentamente. Além disso, estes trabalhadores estão dependentes do sistema de quotas. Por outro lado, um trabalhador com Contrato de Trabalho ao abrigo do Código de Trabalho progride obrigatoriamente quando satisfaz, cumulativamente, os seguintes requisitos: seis anos de permanência mínima no mesmo nível retributivo; valor médio da avaliação do desempenho de, pelo menos, 3,0 valores nos seis anos anteriores; e ausência de uma avaliação do desempenho negativa nos últimos quatro anos, o que significa que necessita apenas de cumprir com o mínimo do desempenho para progredir em 6 anos. Ora, esta diferença entre os grupos poderá ser originada pela insatisfação que os trabalhadores com Contrato de Trabalho em Funções Públicas, geralmente trabalhadores com mais idade e mais tempo de casa, sentem relativamente ao SIADAP, dado que o mesmo, na maioria dos casos, os pode prejudicar.

Visando responder à segunda questão de investigação, procurou-se compreender de mais forma mais aprofundada se a avaliação de desempenho tem influência na motivação dos trabalhadores. Deste modo, os participantes foram questionados sobre o modo como se sentem aquando das etapas e resultados do processo de avaliação de desempenho.

Os resultados sugerem que, para os dois grupos (Contrato de Trabalho em Funções Públicas e Contrato de Trabalho ao Abrigo do Código do Trabalho), ao contrário do que está estipulado no artigo 6, alínea d), da lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o processo de avaliação de desempenho quando aplicado parece não contribuir para o aumento dos níveis de motivação dos participantes, aliás, parece até ter uma influência negativa na motivação dos mesmos. Estes resultados parecem ir ao encontro daquilo que foi concluído no estudo referido aquando da revisão da literatura, realizado pelos autores Tugba Aydın e Serhat Tiryaki, no contexto de uma indústria de produtos florestais, na Turquia, em 2018, que refere que o impacto da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores não é significativo. Por outro lado, parecem contrariar os resultados de dois estudos realizados mais recentemente, em 2020 e 2021, pelos autores Yousuf Al-Jedaiaa e Ahmed Mehrez, e Dangol et al., respetivamente, que procuraram ambos perceber o impacto da avaliação de

desempenho na motivação dos trabalhadores e concluíram que o processo de avaliação de desempenho teve um impacto positivo na motivação dos trabalhadores.

De um modo geral, podemos concluir que ambas as questões de investigação foram respondidas com sucesso, e os resultados demonstram que a avaliação de desempenho parece não ser relevante para o Pessoal Técnico Administrativo e de Gestão da Universidade do Minho e parece ter uma influência negativa na sua motivação.

No entanto, este estudo releva algumas limitações metodológicas que deverão ser consideradas em investigações futuras, nomeadamente o facto de a amostra dos participantes do questionário ser relativamente pequena (n=151), o que limita a representatividade dos resultados.

Por outro lado, a amostra deste estudo representa apenas um corpo da Administração Pública, o que significa que os resultados não podem ser generalizados para o universo dos trabalhadores da Administração Pública, dado que o estudo se debruça em particular apenas sobre o Pessoal Técnico Administrativo e de Gestão da Universidade do Minho, não incluindo o pessoal docente e investigador.

Assim, sugere-se que futuramente se realizem estudos semelhantes com amostras maiores, para que se possam perceber quais as perceções de participantes em diferentes contextos organizacionais. Adicionalmente, seria interessante aplicar outros métodos de recolha de dados, nomeadamente a entrevista, para que seja possível averiguar em profundidade as razões que explicam os resultados desta pesquisa, dado se tratar de um processo recolha de dados objetivo e subjetivo.

Referências bibliográficas

Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. In J.W. Smither & M. London (Eds.), Performance Management: putting research into practice. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.

Al-Jedaiaa, Y., & Mehrez, A. (2020). O efeito da avaliação de desempenho no desempenho profissional no setor governamental: o papel mediador da motivação. Universidade do Catar.

Almeida, F. (2008). Gestão de Recursos Humanos. In Martins, A. (org.) Introdução à Gestão de Organizações (2ª Ed.). Coimbra: Grupo Editorial Vida Económica.

Almeida, L. A. S. (2013). A Importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. Comunicação e Ciências Empresariais, n.º 8.

Araújo, J. (2007). Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática. A Coruña, España, 2007 – "Conferência da UNED".

Armstrong, M. (2006). A Handbook on Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Limited.

Arnolds, C.A. & Boshoff, C. (2011). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. The International Journal of Human Resource Management.

Atakpa, M., Ocheni, S., & Nwankwo, B. (2013). Review of Performance Appraisal and Objective Assessment of Subordinate Officers in Nigeria. International Journal of Public Administration and Management Research.

Aydın, T., & Tiryaki, S. (2018). Impact of Performance Appraisal on Employee Motivation and Productivity in Turkish Forest Products Industry: A Structural Equation Modeling Analysis. Drvna Industrija.

Bilhim, J. (2013). A Meritocracia na Administração Pública. In. Silvestre, H. & Araújo, J. (coord.). Colectânea em Administração Pública. Lisboa: Escola Editora.

Bilhim, J. A. d. F. (2004). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Broussard, S. C., & Garrison, M. (2004). The Relationship Between Classroom Motivation and Academic Achievement in Elementary-School-Aged Children. Journal of Family and Consumer Sciences.

Buckingham, M. & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. Harvard Business Review,

Caetano, A. (2008). Avaliação de desempenho. Metáforas, conceitos e práticas. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A., & Vala, J. (2000). Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas. Lisboa: Editora RH.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (7.ª edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Capelli, P., & Tavis, A. (2016). The revolution of performance management. Harvard Business Review.

Cheng, B., Landis, R. S., & Harvey, J. B. (2007). A systematic review of the literature on rater errors in performance appraisal. Journal of Management.

Conway, JM & Huffcutt, AI (1997). The psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. Human Performance.

Culbert, SA & Rout, L. (2010). Get Rid of Performance Reviews: How Companies Can Stop Intimidating, Start Managing – and Focus on What Really Matters. New York: Business Plus.

Cunha, M. P., Campos e Cunha, R., & Gomes, J. F. S. (2018). Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. Revista de Administração Contemporânea.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão. 6ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2016). Manual de comportamento organizacional e gestão (8ª Ed.). Editora RH.

Cunningham, L. (2015. Accenture is getting rid of annual performance reviews and rankings. Disponível em: http://www.washingtonpost.com/blogs/onleadership/wp/2015/07/21/in-big-moveaccenturewill-get-rid-of-annual-performance-reviews-and-rankings/?tid=pm_pop_b

Dangol, Pooja (2021). The role of performance appraisal system and its impact on employee motivation. Quantitative Studies in Economics and Management.

Daniel, T. & Metcalf, G. (2005). The Science of Motivation. Society of Human Resource Management.

Deci, EL & Ryan, RM (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum.

DeNisi, AS & Smith, CE (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. Academy of Management Annals.

Dessler, G. (2012). Human Resource Management (10th ed.). Pearson Education.

Diário da República Eletrónico. (2014, junho 20). Despacho n.º 11534/2022, de 28 de setembro. DRE.pt. https://dre.pt/dre/detalhe/lei/35-2014-25676932

Diário da República. (2004, março 22). Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública. Disponível em: https://files.dre.pt/1s/2004/03/069a00/15861589.pdf

Diário da República. (2007, dezembro 28). Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública. Disponível em: https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1898&tabela=leis

Diário da República. (2014, junho 20). Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Disponível em: https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/35-2014-25676932

Diário da República. (2024, janeiro 10). Procede à revisão do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública. Disponível em: https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/12-2024-836437684

Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management.

Earley, PC, Northcraft, GB, Lee, C. & Lituchy, TR (1990). Impact of process and outcome feedback on the relationship between goal setting and task performance. Academy of Management Journal.

Fletcher, C. (2001). Performance Evaluation and Management: The Developing Research Agenda. Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Flick, U. (2005). Métodos qualitativos na investigação científica. Lisboa: Monitor.

Fonseca, A. (2009). Contribuição dos fatores motivacionais para a satisfação no trabalho. Tese de Mestrado.

Freitas Silva, G. R., de Freitas Macêdo, K. N., Brasil de Almeida Rebouças, C., & Alves e Souza, Â. M. (2006). Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. Online Brazilian Journal of Nursing.

Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (1ª Edição ed.). Lisboa: Sílabo, Lda.

Grote, R.C., (2002). The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers. New York: American Management Association.

Gunaratne, K., & Plessis, A. (2007). Performance Management System: A powerful tool to achieve organizational goals. Journal of Global Business and Technology.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review.

Ilgen, D. R. (1996). Performance appraisal process: A review. Annual Review of Psychology.

Jefferson, A. L. (2010). Performance appraisal applied to leadership. Educational Studies.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.

Khan, U. (2013). Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation. Journal of Business and Management.

Kinicki, AJ, Prússia, GE, Wu, BJ & McKee-Ryan, FM (2004). An analysis of the covariance structure of employees' response to performance feedback. Journal of Applied Psychology.

Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. Annual Review of Psychology.

Latham, GP (2003). Goal Setting: A Five-Step Approach to Organizational Behavior Change. Dynamics.

Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). he role of internal organizational feedback and proactive personality in newcomer performance: An interactionist perspective. Journal of Applied Psychology.

Ludin, I. B. (2016). Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais, 1ª edição, Maputo, Escola Editora.

Lundberg, C., et al. (2009). Herzberg´s Two-Factor Theory ok work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. Elsevier: Tourism Management.

Lunenburg, F.C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. International Journal of Management, Business and Administration.

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2011). Efeitos da avaliação de desempenho individual no trabalho. In Iº Encontro Internacional Trabalho, Organizações e Profissões - Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 7 e 8 de Julho de 2011.

Maslow, A. (1987). Motivation and Personality (A. Wesley, Ed.; 3º ed.).

Maslow, A. H. (1998). Maslow on Management. New York: John Wiley & Sons.

Moreira, J. M. (2012). Temas de Administração Pública (J. Bilhim, Ed.; Edições Sílabo ed.).

Moss, S. E., Valenzi, E. R., & Taggart, W. (2003). Are you hiding from your boss? Developing a taxonomy and instrument to assess feedback management behaviors of high and low performers. Journal of Management.

Moura, E. D. (2000). Gestão dos Recursos Humanos: influências e determinantes do desempenho. 1° edição, Lisboa: Edições Silabo.

Murphy KR. (2020) Performance evaluation will not die, but it should. Hum Resour Manag J.

Murphy, KR & Cleveland, JN (1995). Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Positive Goal-Oriented Perspectives. Newbury Park, CA: Sage.

Murphy, KR, Cleveland, JN & Hanscom, M. (2018). Performance Evaluation and Management: Why It Fails and How It Can Be Fixed? Thousand Oaks, CA: Sage.

Nurse, L. (2005). Performance appraisal, employee development, and organizational justice: Exploring the connections. International Journal of Human Resource Management.

Obisi, Chris (2011). Employee Performance Appraisal and its Implication for Individual and Organizational Growth. Australian Journal of Business and Management Research.

Pereira, J. C. R. (2016). A influência da avaliação de desempenho na motivação. Revista Gestão e Desenvolvimento.

Reilly, RR, Smither, JW & Vasilopoulos, NL (1996). A longitudinal study of upward feedback. Personal Psychology.

Roberts, GE & Reed, T. (1996). Participation in Performance Appraisal, Goal Setting, and Feedback. Review of Public Personnel Administration.

Rocha, J. (2010). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública (3ªed.). Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, B. (2010). Avaliação de desempenho: Métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo: Atlas.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology.

Secretaria de Estado da Administração Pública (2018). Avaliação de Desempenho. Manual de Apoio. Disponível em: https://www.dgaep.gov.pt/

Selvarajan, T. & Cloninger, A. (2011). Can performance evaluations motivate employees to improve performance? A Mexican study. The International Journal of Human Resource Management.

Serrano, O. (2011). Desafios da Avaliação de Desempenho no Ministério da Educação e Ciência: o caso do Instituto Politécnico de Portalegre. 8ºCongresso nacional de Administração Publica (21-22 de nov. 2011) – Desafios e Soluções.

Silva, A. M. (2013). Avaliação de desempenho: uma análise da sua influência na motivação dos funcionários. Revista de Administração e Negócios.

Soares, A. M. (2015). Motivação e satisfação no trabalho na Administração Pública Portuguesa. Revista de Administração Pública.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos – métodos e práticas (8ª edição). Porto: Lidel – Edições Técnicas.

Universidade do Minho (2023) Avaliação do Pessoal TAG. Disponível em: https://www.uminho.pt/PT/uminho/Orgaos-da-Universidade/Unidades-Servicos/AvaliacaoPessoalTAG

Universidade do Minho. (2018). Despacho RT- 1896/2018 Regulamento da Gestão da Carreira do Pessoal não Docente e não Investigador em Regime de Contrato de Trabalho da Universidade do Minho.

Universidade do Minho. (2018). Despacho RT- 78/2018 Regulamento de avaliação do desempenho do pessoal não docente e não investigador em regime de contrato de trabalho da Universidade do Minho.

Universidade do Minho. (2021). Despacho Normativo 15-2021 Estatutos UMinho. Disponível em: https://www.uminho.pt/PT/uminho/Informacao-Institucional/Documents/Despacho%20Normativo%2015-2021%20Estatutos%20UMinho.pdf

Universidade do Minho. (2023). Despacho RT- 44/2020 Regulamento Orgânico das Unidades de Serviços da Universidade do Minho. Disponibilizado pelo Gabinete de Projetos Especiais via correio eletrónico.

Universidade do Minho. (2023). Missão. Disponível em: https://www.uminho.pt/PT/uminho/Informacao-Institucional/Paginas/Missao.aspx

Universidade do Minho. (2023). Órgãos e Unidades. Disponível em: https://www.uminho.pt/PT/uminho/Orgaos-da-Universidade

Universidade do Minho. (2023, maio 10). *Quadro de Avaliação e Responsabilização*.

Veloso, L., & Marques, C. (2015). *Funcionários Públicos em Portugal: Enquadramento, Características e Desafios*. Revista Portuguesa de Estudos Regionais.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2011). Public Organizations and Mission Valence: When Does Mission Matter?. Administration & Society.

Anexos

Anexo 1 - Questionário

Folheto Informativo

Este questionário insere-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Administração Pública, conduzido na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e tem como principal objetivo compreender quais as perceções dos Trabalhadores Técnicos, Administrativos e de Gestão da Universidade do Minho sobre a relevância atribuída ao processo de avaliação do desempenho e qual a influência do mesmo na sua motivação.
Se é Trabalhador Técnico, Administrativo e de Gestão da Universidade do Minho, peço-lhe que reserve alguns minutos do seu tempo para responder a este breve questionário. A sua participação é totalmente voluntária, havendo a possibilidade de desistência em qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo ou consequência. Todos os dados fornecidos serão tratados de forma anónima e utilizados exclusivamente para fins deste estudo.
Qualquer contacto necessário poderá ser feito através de e-mail dirigido à investigadora responsável do projeto (pg49024@alunos.uminho.pt).

Muito obrigada pela sua participação,
Verónica Lopes Amorim

Dados Sociodemográficos

Nesta secção seguem-se algumas perguntas com o intuito de caracterizar o participante. Por favor, selecione a opção que melhor o representa.

Género:

Feminino	
Masculino	
Outro	

Idade:

Menos de 25 anos	
Entre 25 a 35 anos	
Entre 36 a 50 anos	
Mais de 51 anos	

Habilitações Literárias:

≤ Ensino Básico	
Ensino Secundário	
Curso Profissional	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

Posição na carreira:

Assessor, Consultor, Auditor	
Técnico de ciência e tecnologia	
Técnico superior	
Especialista de informática	
Técnico de informática	
Assistente técnico	
Assistente operacional	

Vínculo contratual:

Contrato de Trabalho em Funções Públicas	
Contrato de Trabalho ao abrigo do Código do Trabalho	

Já participou em pelo menos um processo de avaliação de desempenho nesta instituição?

Sim	
Não	

Relevância do processo de Avaliação de Desempenho

Para cada uma das afirmações abaixo indicadas deverá selecionar a opção que melhor completa a frase de acordo com o seu grau de relevância, sendo que 1 corresponde a nada relevante e 5 a muito relevante.

Afirmações	Nada relevante	Pouco relevante	Neutro	Relevante	Muito relevante
O processo de avaliação de desempenho é _____ para a definição correta daquilo que é esperado de mim no trabalho.					
O processo de avaliação de desempenho é _____ para o alcance das minhas metas pessoais definidas no meu percurso profissional.					
O processo de avaliação de desempenho é _____ na sinalização de necessidades de formação essenciais ao meu desenvolvimento profissional.					
O processo de avaliação de desempenho é _____ para a minha progressão na carreira.					
O processo de avaliação de desempenho é _____ na identificação de pontos fortes.					
O processo de avaliação de desempenho é _____ para o aumento da minha motivação.					
O processo de avaliação de desempenho é _____ para o reconhecimento do meu trabalho.					

Neste ponto, deverá selecionar a opção que melhor reflete o seu grau de concordância relativamente às afirmações abaixo apresentadas, sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente.

Afirmações	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
A avaliação de desempenho é uma ferramenta eficaz na identificação de necessidades de formação profissional.					
A avaliação de desempenho é uma ferramenta eficaz para a tomada de decisões de gestão.					
A avaliação de desempenho premeia o mérito.					
A avaliação de desempenho premeia a qualidade do trabalho.					
A avaliação de desempenho funciona como um sistema de incentivos.					
A avaliação de desempenho tem impacto na progressão na carreira.					

Relação entre Avaliação de Desempenho e Motivação

Neste último ponto, para cada uma das frases abaixo indicadas deverá selecionar a opção que melhor completa a frase de acordo com o seu grau de motivação, sendo que 1 corresponde a muito desmotivado e 5 a muito motivado.

Afirmações	Muito desmotivado	Desmotivado	Indiferente	Motivado	Muito motivado
Sinto-me _____ quando defino os objetivos para a próxima avaliação.					
Antes do processo de avaliação de desempenho sinto-me _____.					
Durante o processo de avaliação de desempenho sinto-me _____.					
Após o processo de avaliação de desempenho sinto-me _____.					
Sinto-me _____ quando recebo uma avaliação de desempenho positiva.					
Sinto-me _____ quando recebo uma avaliação de desempenho negativa.					

Agradecemos a sua participação neste inquérito e o tempo despendido.

A sua resposta foi registada.