



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

SATISFAÇÃO COM O SISTEMA DE DESEMPENHO:
ANÁLISE DO SIADAP, MOTIVAÇÃO,
COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO

Diogo Rafael Gonçalves Lourenço

Janeiro de 2025

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

**ANÁLISE DO SIADAP NA SATISFAÇÃO, NA
MOTIVAÇÃO E NO COMPROMETIMENTO DO
TRABALHADOR**

Diogo Rafael Gonçalves Lourenço

Orientação: Professor Doutor Paulo Lopes Henriques

Janeiro de 2025

Agradecimentos

A realização desta dissertação foi um processo enriquecedor, que contou com o apoio e colaboração de diversas pessoas e instituições. A todas elas, expresso a minha mais sincera gratidão.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela sua orientação incansável, paciência e sugestões que foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. A sua sabedoria e apoio constante foram fundamentais para a realização desta dissertação.

Agradeço também aos colegas e professores do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pela partilha de conhecimento e pelo apoio ao longo desta jornada de dois anos.

Gostaria de expressar a minha gratidão aos profissionais dos Corpos de Bombeiros que, de forma expedita, participaram nos inquéritos e contribuíram com informações essenciais para a pesquisa. A colaboração de cada um foi determinante para a concretização deste estudo.

Aos meus amigos, pelas palavras de incentivo e por estarem sempre disponíveis para ajudar, mesmo nos momentos de maior dificuldade. A amizade e o apoio de todos foram fundamentais.

Aos meus familiares, em especial a minha senhora e aos meus dois filhos, pelo amor, paciência, e por acreditar sempre nas minhas capacidades, proporcionando-me todo o apoio necessário para a realização deste sonho, mesmo estando grávida.

Finalmente, gostaria de dedicar este mestrado aos meus avós e Pai, que já não estão entre nós. A todos, o meu mais sincero e profundo agradecimento.

Resumo

A gestão eficaz das organizações é um desafio importante para os gestores públicos. No contexto atual de economia competitiva, a flexibilidade e dinamismo das organizações são essenciais para assegurar uma vantagem competitiva. A Gestão de Recursos Humanos (RH) tem evoluído paralelamente às mudanças do mercado global, com um foco crescente no desenvolvimento dos Recursos Humanos (RH) para enfrentar desafios contínuos. A Avaliação de Desempenho (AD) é uma ferramenta crucial na GRH, destinada a alinhar os objetivos organizacionais com os resultados dos colaboradores, promovendo o desenvolvimento contínuo.

Esta dissertação examina o impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na satisfação, motivação e comprometimento dos trabalhadores. O SIADAP, foi reformulado várias vezes, o objetivo foi sempre melhorar o desempenho e a qualidade do serviço público. No entanto, estudos indicam percepções de insatisfação por parte de funcionários avaliados pelo sistema.

A pesquisa baseia-se num inquérito quantitativo aplicado a funcionários públicos, particularmente a bombeiros profissionais, para analisar a relação entre a qualidade percebida do SIADAP com a satisfação, motivação e comprometimento dos trabalhadores. Os resultados obtidos mostram que percepções positivas sobre o SIADAP estão associadas a níveis mais elevados de satisfação, motivação e comprometimento, contribuindo assim para um melhor desempenho organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos (GRH); Avaliação de Desempenho (AD); SIADAP; Satisfação no Trabalho; Motivação dos Trabalhadores; Comprometimento Organizacional; Administração Pública; Gestão de Desempenho.

Abstract

Effective management of organizations is a central challenge for public managers. In the current competitive economy, organizational flexibility and dynamism are essential to ensure a competitive advantage. HRM has evolved in parallel with changes in the global market, with an increasing focus on Human Resource development to meet continuous challenges. Performance Evaluation (PE) is a crucial tool in HRM, aimed at aligning organizational goals with employee outcomes, promoting continuous development.

This dissertation examines the impact of the Integrated System for Management and Performance Evaluation in Public Administration (SIADAP) on employee satisfaction, motivation, and commitment. SIADAP, implemented in 2004 and revised several times, aims to improve performance and service quality in public administration. However, studies indicate perceptions of dissatisfaction and unfairness among employees evaluated by the system.

The research is based on a quantitative survey applied to public employees, particularly professional firefighters, to analyze the relationship between perceived SIADAP quality and employee satisfaction, motivation, and commitment. The results show that positive perceptions of SIADAP are associated with higher levels of satisfaction, motivation, and commitment, thus contributing to better organizational performance.

Keywords: Human Resource Management (HRM); Performance Evaluation (PE); SIADAP; Job Satisfaction; Employee Motivation; Organizational Commitment; Public Administration; Performance Management.

Índice

Abstract	6
Lista de Tabelas	9
I. Revisão de literatura	13
1.1 Avaliação de desempenho	13
1.1.1 Importância do Sistema de Avaliação de Desempenho para as organizações	14
1.1.2 Métodos aplicados na Avaliação	16
1.1.3 Vantagens e aspetos críticos da Avaliação de Desempenho	20
1.1.4 Administração pública – Classificação de Serviço.....	22
1.1.5 SIADAP 2004.....	24
1.1.6 SIADAP 2010.....	26
1.1.8 SIADAP 2024.....	29
1.2 Satisfação.....	31
1.2.2 Instrumentos de medida da satisfação no trabalho	35
1.3 Motivação	37
1.3.1 Relação entre Avaliação de Desempenho e motivação	38
1.4 Comprometimento	41
II. Metodologia	44
2.1 Modelo de Análise.....	44
2.2 Participantes	45
2.3 Estrutura do inquérito	45
2.5 Forma de análise de dados.....	46
III. Análise dos Resultados	46

3.1	Caracterização da amostra	47
3.2	Resultados e discussão	48
IV	Conclusão	59
4.1	Contribuições Teóricas	60
4.3	Limitações e Sugestões de Pesquisa Futuras	62
	Referências bibliográficas	64
	Anexos	78
	Anexo I -Questionário	78

Lista de Tabelas

Tabela 1- Métodos de avaliação de desempenho orientados para o comportamento.....	17
Tabela 2 - Métodos de avaliação centrado nos resultados.....	19
Tabela 3 - Erros e Distorções na AD.....	21
Tabela 4 Alterações propostas Lei nº55-A/2010.....	27
Tabela 5 - Alterações propostas Lei nº25/2017.....	28
Tabela 6 - Alterações propostas Lei nº12/2024.....	30
Tabela 7- Satisfação - Causas Pessoais e organizacionais	33
Tabela 8 - Teoria de McClelland.....	35
Tabela 9 - Instrumentos de medição da satisfação no local de trabalho.....	36
Tabela 10 - Teorias do Processo.....	40
Tabela 11- Conceitos de comprometimento.....	43
Tabela 12 - Escalas utilizadas.....	46
Tabela 13- Análise dos itens sociodemográficos	47
Tabela 14- Tabela de Alfa de Cronbach.....	48
Tabela 15 – Alfa de Cronbach das variáveis Satisfação com Sistema de Avaliação de Desempenho, Satisfação no trabalho, Motivação e Comprometimento.....	49
Tabela 16- Descritivos das variáveis Avaliação de Desempenho, Satisfação, Motivação e Comprometimento.....	49
Tabela 17 - Correlação de Pearson.....	51
Tabela 18 - Distribuição por género Masculino	54
Tabela 19 - Distribuição por género feminino.....	55
Tabela 20 - Distribuição correlação de Pearson por Género Masculino	56
Tabela 21 - Distribuição correlação por género feminino	57

Lista de Abreviaturas

- AD - Avaliação de Desempenho
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- RH - Recursos Humanos;
- ST - Satisfação no trabalho
- SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública
- GP - Gestores Públicos
- SAD - Sistema de Avaliação de Desempenho
- CCA - Conselho de Coordenador de Avaliação
- AP- Administração Pública

Introdução

O desafio primordial dos Gestores Públicos (GP) passa por gerir com eficácia e produtividade as organizações, com isto, tem-se revelado fundamental a aplicação de estratégias que serão consideráveis para o sucesso da organização, das quais dependem do equilíbrio entre o papel na Gestão de Recursos Humanos e da comunicação com o seu público (Khan & Abdullah, 2019). Na economia atual a Organização tem de se adaptar, tornando-se mais flexível e dinâmica, permitindo destacar-se face à concorrência, garantindo-lhe desta forma a vantagem competitiva (Carnevale & Hatak, 2020). A GRH é uma área profissional que tem acompanhado as mudanças de um mercado cada vez mais global. Tendo em conta este ponto, existe cada vez mais, uma aposta no desenvolvimento dos RH nas organizações, tendo como objetivo de capacitá-los para estarem à altura dos constantes desafios impostos pelas mudanças cada vez mais rápidas, sendo que muitos desses desafios passam pela comunicação com o seu público interno (Collins, 2021). Outro dos pontos importantes e que influencia toda a GRH é a Avaliação de Desempenho, sendo um dos instrumentos utilizados na gestão de pessoas, esta visa estabelecer um contrato com os colaboradores referente aos resultados desejados pela organização, acompanhando os desafios propostos, corrigindo rumos, quando necessário, e avaliando os resultados obtidos (Benedito, 2022).

Percebemos durante a revisão de literatura, que a AD aplicada aos funcionários públicos, é efetuada através do SIADAP, enquanto elemento de vantagem competitiva, contribui para um aumento da eficácia, bem como a melhoria contínua da qualidade do serviço, resultando num bom desempenho (Nunes, 2011). Segundo este autor, de igual modo, melhora a motivação dos colaboradores permitindo alcançar os objetivos organizacionais. Um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) influenciado por preconceitos, estereótipos ou que resulte na estagnação salarial, de prémios ou outras recompensas classificando injustamente o esforço dos funcionários, não será apenas compreendido como injusto, como também afetará a motivação, a produtividade e desempenho (Murphy, 2020).

Com recurso a literatura, compreendemos que os conceitos de motivação e Satisfação no Trabalho (ST), apresentam-se como ideias distintas (Janovac *et al.*, 2021). No entanto, acredita-se que existe uma relação próxima entre a motivação e ST (Janovac *et al.*, 2021). A GRH, tornou-se o elo, entre aquilo que são as estratégias definidas entre as direções das organizações e os colaboradores, permitindo cultivar um maior comprometimento organizacional (Kim, 2021).

No contexto apresentado, este estudo visa perceber a correlação entre as diversas variáveis, tais como a satisfação, motivação e comprometimento com o SIADAP, ou seja, perceber de que forma o Sistema de Avaliação influencia a satisfação, motivação e o comprometimento do trabalhador com a organização. Sabemos que, de acordo com Barañano (2004), ao desenvolver objetivos da pesquisa, deve-se ter atenção os objetivos gerais e específicos da matéria alvo de estudo.

De forma a alcançar os objetivos gerais ficam assim definidos os objetivos específicos:

- Compreender de que forma o SIADAP influencia a satisfação dos colaboradores;
- Analisar como o SIADAP influencia a motivação dos funcionários;
- Verificar se o comprometimento com a organização é afetado pelo SIADAP.

No que concerne à organização da dissertação, encontra-se estruturada por quatro capítulos, no primeiro temos o enquadramento teórico, tendo como base, a revisão de literatura, que inclui os diferentes conceitos e visões dos diversos autores apresentados, acerca da AD, SIADAP, satisfação, motivação e comprometimento. Durante o segundo capítulo, exploramos a metodologia utilizada, apresentando o modelo de análise, os participantes envolvidos, a estrutura do inquérito e a forma de análise de dados. Ao longo do terceiro capítulo, é tratada a análise e discussão de resultados, onde vamos fazer uma caracterização da amostra, demonstrar os resultados obtidos através da análise estatística e responder as diversas hipóteses desenvolvidas durante a revisão de literatura. Durante o último capítulo, vamos apresentar as diversas conclusões obtidas, através da demonstração dos principais resultados, com a conclusão, apresentação das limitações do estudo e recomendações para futuros estudos.

I. Revisão de literatura

Tendo como base os conceitos de avaliação de desempenho, satisfação e o comprometimento, vamos explorar cada um destes, utilizando algumas definições, tal como as respetivas hipóteses para estudo. Vamos iniciar pelo enquadramento, em termos teóricos, no que diz respeito à avaliação de desempenho.

1.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma prática de gestão de recursos humanos inserida nos organismos públicos, decorrente das grandes reformas na Administração Pública (AP). Existem duas grandes funções do SAD, segundo Bilhim (2014), a função administrativa e a função de desenvolvimento, este autor afirma que “a função administrativa está relacionada com a utilidade dos resultados da avaliação, para outras técnicas de GRH, tais como, a remuneração e a promoção. Enquanto a função desenvolvimento está ligada a formação, que por sua vez, esta interligada com o aumento das competências do trabalhador”.

A AD é definida como “o exemplo do trabalho que o trabalhador realizou durante um determinado período temporal, em relação a objetivos previamente definidos aos quais são atribuídas consequências” (Suaréz 2017; p.36). Para Benedito (2022), AD é uma metodologia que estabelece um contrato com os colaboradores, no que concerne aos resultados desejados pela organização, que acompanha os objetivos propostos, corrige os rumos e avalia os resultados obtidos, esta tem como objetivo cumprir um plano estratégico. Um SAD tem como objetivo primordial fornecer *feedback* aos seus funcionários, acerca do seu desempenho, analisando oportunidades de melhoria e desenvolvimento pessoal, contribuindo, para o alcance dos objetivos institucionais, através do envolvimento, promoções e até garantindo uma aposta constante na valorização e melhoria contínua do capital humano (Benedito, 2022). Podemos então afirmar que a AD traçou um trajeto para a criação de incentivos, estruturas e processos com o objetivo de gerar resultados, a nível macro (Brewster *et al.*, 2016; Moynihan, 2018), identificando o desempenho e desenvolvimento individual (Aguinis, 2018), um dos pontos importante na medição do comportamento inclui competências provenientes

do desenvolvimento do conhecimento, capacidades e atitudes, que nos obrigam a seleção de um sistema adequado de medição (Aguinis, 2018). Outro dos pontos importantes e que impacta na AD, são os indicadores de desempenho, que têm de ser adequados as funções que os colaboradores desempenham, devem valorizar mais a quantificação da realidade do que a qualidade da mesma (Aguinis, 2018), aumentando a mensurabilidade e manipulação de indicadores (Zang *et al.*, 2021).

1.1.1 Importância do Sistema de Avaliação de Desempenho para as organizações

Um SAD, é caracterizado por quatro etapas, iniciando pela definição de objetivos, o desempenho do colaborador, revisão do desempenho e o balanço final (Rodgers & Hunter, 1991). Devem ter como base, três pontos, a identificação, que trata a componente que o gestor deve ter em conta quando procede a avaliação, a medida, no sentido de aferir a adequação da avaliação e por fim a gestão, de forma a realizar uma avaliação com vista ao futuro, em que se pretende a evolução das organizações (Bihim, 2004).

A Avaliação de Desempenho, abrange uma avaliação ou um juízo de valor sobre o desempenho do avaliado ao longo de um espaço temporal, permitindo ser efetuado anualmente ou de forma bianual, abrangendo uma multiplicidade de objetivos que permitem entender o campo de aplicação. Com a realização da AD, avaliadores e avaliados são incentivados a pensar sobre o trabalho realizado durante o tempo de análise, identificando pontos positivos e pontos que necessitam de melhoria em termos de competências (Cheng, 2014).

Relacionando a GRH com o SAD, conseguimos compreender que desempenha um papel fundamental, realçando a contribuição dos indivíduos, em equipa e em termos organizacionais, na concretização de objetivos, metas e resultados. Permite ainda auxiliar na identificação de lacunas no âmbito das competências e permite traçar um plano de desenvolvimento. Todas as estratégias organizacionais, devem contemplar a melhor versão dos colaboradores, posto isto, a avaliação deve ser acompanhada com *feedback* aos colaboradores, tratando-se de uma comunicação interna eficaz dentro das empresas. O acompanhamento e o *feedback* dos colaboradores devem pressupor a correção de

desvios que possam ocorrer, entre outros objetivos, facultam apoio e aconselhamento individual para concretização dos objetivos estratégicos da organização (Cheng, 2014). É essencial manter os circuitos de comunicação abertos, permitindo que os colaboradores expressem as suas necessidades e ambições, fornecendo a possibilidade de alinhar as suas perspetivas de desenvolvimento (Pless & Maak, 2004). Embora o *feedback* positivo seja uma forma de expressar apreciação, o *feedback* negativo construtivo pode contribuir para o desenvolvimento e mudança de comportamentos que desbloqueiem o potencial oculto, pode motivar o avaliador e levar a compreender as causas do desempenho, tal como auxiliar na procura de novas soluções para melhorar o desempenho do colaborador. Durante o período avaliativo, é fundamental registar o desempenho e dar *feedback*, para que a entrevista de avaliação seja bem-sucedida (Ehrnrooth *et al.*, 2018).

Normalmente a responsabilidade pela AD é da chefia direta, partindo do ponto de vista que esta, tem competências de gestão de pessoas e de avaliação de competências, devendo esta relação ser próxima, permitindo o acompanhamento de perto do desempenho do colaborador. No entanto, cada vez mais, as organizações têm recorrido a outras fontes de avaliação que promovem uma abordagem mais participativa, envolvente e motivacional (Murphy, 2020). As fontes de avaliação reduzem possíveis enviesamentos e diminuem a subjetividade, dando ênfase a uma avaliação mais justa e eficiente (McCarthy & Garavan, 2007). Com isto, as fontes de avaliação podem ser representadas pelas chefias diretas, um técnico de RH, os próprios colaboradores através da autoavaliação, os pares, subordinados ou uma combinação de todas as fontes através da avaliação *feedback* 360° (Karkoulilian *et al.*, 2019). A escolha da fonte de avaliação deve depender dos objetivos a alcançar, tal como a relação mais adequada em termos de custos, tempo e recursos disponíveis (Murphy, 2020). A autoavaliação contribui para a superação dos avaliados face às práticas de avaliação, é nesta fase, que o avaliado pode deixar o seu ponto de vista, no que diz respeito aos objetivos e competências que é avaliado, fornecendo a possibilidade de mencionar os pontos positivos e a melhorar, estimulando o comprometimento e os pontos alvo de melhoria de desempenho (Soltani *et al.*, 2003).

No entanto, este tipo de avaliação pode revelar distorções e perda de precisão nos requisitos do sistema, levando a resultados pouco consistentes entre colaboradores e

chefia, devido a critérios de avaliação diferentes influenciados por pontos de vista individuais.

Algumas das vantagens deste tipo de avaliação são: tem em vista fins construtivos, foca-se no futuro e aspetos a melhorar, tem pouca tendência para análise de personalidades individuais e permite uma avaliação coerente (Chiavenato, 1998). A avaliação efetuada pela chefia direta, possui as melhores características para analisar o desempenho do avaliado, devera ser feita em primeira instância pela chefia direta, agregada a um órgão de recursos humanos, não contemplando este ponto, poderá estar sujeita a erros de perceção, apresentando níveis reduzidos de validade e fidelidade. A avaliação efetuada pelos pares (próprios colegas), é levada a cabo por colaboradores que exercem as mesmas funções que o avaliado, existindo várias vantagens associadas, visto que as pessoas que trabalham lado a lado são as melhores para caracterizar os seus pares (Latham & Wesley, 1981, in Caetano, 1998). No que respeita a avaliação efetuada pelos subordinados, normalmente não é aplicada na maior parte das organizações devido ao receio existente na gestão, podendo retirar poder às chefias, Caetano (1998), refere que existe a possibilidade de os subordinados alterarem os resultados das avaliações por medo de represálias. Quanto à avaliação 360º, o indivíduo é avaliado por um grupo de pessoas, que normalmente trabalham diretamente com este, tendo uma relação direta com ele próprio, com os superiores, pelos pares, subordinados, clientes e fornecedores, este tipo de avaliação melhora o desempenho dos funcionários, uma vez que estes recebem *feedback* de diversas perspetivas (Sousa *et al.*, 2006). Este tipo de avaliação, centra-se na tomada de decisões sobre remunerações e possíveis alterações de funções e no desenvolvimento de competências de liderança.

1.1.2 Métodos aplicados na Avaliação

A metodologia aplicada varia, esta deve ser pensada tendo em conta os objetivos e as diferentes abordagens de avaliação que cada organização pretende alcançar, que opta por escolher os métodos mais adequados de forma a garantir uma avaliação consistente, rigorosa, eficaz e que preze os intervenientes (Silva, 2019).

Nos estudos elaborados por Rego *et al.* (2015), são identificados dois eixos que ajudam as organizações a definir o método que é mais adequado aos objetivos que pretendem alcançar, temos uma abordagem mais relativa ou absoluta, esta última, verifica-se quando a avaliação de um determinado individuo é somente sua, que foi conquistada apenas por si, não envolvendo a avaliação de outros, por exemplo, da equipa. Por outro lado, a relativa, ocorre quando a avaliação está interligada, quer por comparação ou até mesmo através do trabalho em equipa, por outras palavras, ocorre quando a avaliação é fornecida tendo em conta a classificação dos outros indivíduos.

Partindo deste pressuposto e de acordo com Rego *et al.* (2015) os métodos de avaliação de Desempenho estão categorizados em dois. Os métodos orientados para o comportamento, como o ensaio narrativo, escala gráfica ou de atributos, o método de *checklist* comportamental, o método de incidentes críticos e o método de distribuição forçada (Tabela 1). E os métodos centrados nos resultados, a gestão por objetivos ou o método de *Balanced Scorecard*, que fornecem a possibilidade de avaliar os objetivos estabelecidos para um determinado período temporal, permite ainda calcular o desempenho previsto dos funcionários tendo em conta os modelos definidos pela organização. Normalmente utilizados por organizações que tem como foco os objetivos e que tentam exercer uma gestão de qualidade.

Tabela 1- Métodos de avaliação de desempenho orientados para o comportamento

Método	Descrição
Escala Gráfica ou de Atributos	Tem como base alguns traços ou fatores relativos a elementos comportamentais e de personalidade, nos quais o avaliador terá de julgar o avaliado assinalando um ponto na escala que mais se identifica ao desempenho do colaborador. Tendo como principais vantagens, a facilidade na construção e preenchimento, possibilidade de comparações entre resultados dos avaliados. Entre as desvantagens, dependem da avaliação do avaliador, podendo originar erros de cotação e com um grau elevado de subjetividade, tal como a falta da qualidade psicométrica.
BARS (Behaviorally Anchored)	Suportadas em comportamentos e sendo uma alternativa às escalas gráficas. Estas são compostas por comportamentos concretos possíveis para avaliar um determinado comportamento, descrevendo todos os comportamentos possíveis para um determinado critério numa determinada função. Tem como vantagens, a possibilidade de colocar os avaliadores em igualdade, com uma

Método	Descrição
Rating Scales):	escala definida, sem possibilidade de interpretações diversas, em termos de desvantagens, a construção pode envolver custos elevados e pode carecer de muito tempo, devido à discriminação de todas as escalas e critérios.
Ensaio Narrativo	Trata-se da forma mais simples, envolvendo um apontamento dos pontos fortes e dos mais fracos do elemento que é avaliado, identificando competências com potencial e com a apresentação de opções de melhoria, sendo adequado a perspectiva de desenvolvimento, focado apenas no indivíduo que está a ser avaliado, não permitindo a comparação de avaliações, devido ao avaliador ter os próprios critérios adaptados à realidade de cada avaliado, posto isto, trata-se de uma avaliação aplicada poucas vezes, não podendo ser aplicada nas atualizações salariais.
Incidentes críticos	Tem como referência a observação e registo de ocorrências positivas e negativas na execução de tarefas, tem como objetivo, apontar os comportamentos e passar informação ao avaliado. O avaliador regista os pontos positivos e negativos do avaliado e posteriormente apresenta e discute com o funcionário. Neste tipo de avaliação, existe uma entrevista de avaliação, onde ocorre a passagem do feedback dos resultados ao avaliado, tendo como objetivo motivar o avaliado, através dos pontos positivos e possibilitando ao avaliado corrigir os pontos de melhoria. Tem como desvantagens o tempo despendido pelo avaliador, não permitindo controlar os incidentes a reportar, o feedback pode ser tardio, diminuindo o impacto sobre o avaliado, não existindo uma quantificação do desempenho e não sendo possível realizar comparações entre colaboradores.
Checklist Comportamental	Utiliza uma escala de desempenho, confrontando o avaliado com um conjunto de frases compostas por descrições inerentes à função, tendo de atribuir uma determinada pontuação a cada uma das descrições.
Assessment Centers	São processos de avaliação que implicam a realização de testes, exercícios e/ou simulações, permitindo aferir o desempenho do avaliado em relação a determinados critérios, normalmente utilizado quando o objetivo é centrado na avaliação do potencial ou no desenvolvimento de carreiras.
Distribuição forçada	Tem como base a comparação com outros, não sendo ordenada uma a uma, mas aplicada a grupos de pessoas com níveis de desempenho idênticos, estes níveis, podem ser impostos previamente e cada nível contém uma percentagem de colaboradores avaliados. Neste método, os avaliadores são obrigados a respeitar cotas, como exemplo, 20% dos colaboradores na categoria de “bom” e 15% na categoria de “muito bom”.
Ordenação Simples	Método centrado na comparação de colaboradores que desempenham a mesma função, ordenado de forma hierárquica entre os avaliados, sendo ordenada do melhor para o pior, no desempenho da mesma função, esta avaliação termina quando o avaliador tem uma lista dos avaliados, ordenada de forma decrescente. Para este método ser eficaz, é essencial que existam pelo menos três funcionários com as mesmas funções, permitindo uma comparação entre eles.

Método	Descrição
Comparações emparelhadas	Compara, individualmente, pares de colaboradores e verifica qual dos dois é melhor, em que o avaliador decide qual o melhor, tendo como referência o desempenho global de cada um, após a decisão do melhor, compara com outros pares, o objetivo final é efetuar uma lista de hierarquização de todos os elementos que foram avaliados.

Fonte: Rego *et al.*, 2015, Cunha *et al.*, 2010

No que diz respeito aos métodos de avaliação orientados para os resultados, fornecem a possibilidade de avaliar os objetivos estabelecidos para um determinado período temporal, permite calcular o desempenho previsto dos funcionários tendo em conta os modelos definidos pela organização. Normalmente são utilizados por organizações que têm como foco os objetivos e que tentam exercer uma gestão de qualidade. Segundo Rego *et al.* (2015) os métodos orientados para os resultados são *Balanced Scorecard* e a Gestão por objetivos (Tabela 2)

Tabela 2 - Métodos de avaliação centrado nos resultados

Método	Descrição
<i>Balanced Scorecard</i>	Permite a medição de resultados organizacionais, com referência a indicadores definidos e com espaços temporais regulares, incluem processos internos, inovadores e que envolvem a parte financeira, com este método temos a possibilidade de aproximar os objetivos organizacionais e individuais, menciona que este método é uma ferramenta que dá ênfase a uma liderança objetiva, ao desenvolvimento da instituição, à satisfação do cliente e a evolução dos funcionários
Gestão por Objetivos	Este método é centrado na comparação entre os resultados definidos ou esperados pela organização e os resultados que conseguem alcançar, com este método, os objetivos são direcionados para o desenvolvimento e funcionamento da organização, tem início na definição de objetivos globais, a longo prazo, passando para os objetivos em termos de departamentos, chefias e para cada unidade. Estes objetivos, devem ter como linha orientadora de forma <i>SMART</i> , ou seja, <i>specific</i> (específicos), <i>mesaurable</i> (mensuráveis), <i>achievable</i> (alcançáveis), <i>realistic</i> (realistas) e <i>time-bound</i> (com prazos definidos). Com este método temos a possibilidade de fornecer um <i>feedback</i> específico e constante ao colaborador, minimizando a possibilidade da existência de erros, permitindo a facilidade nos processos de gestão. Tem como desvantagens, a dificuldade na avaliação e na definição de objetivos e dos planos de ação tal como na falta de controlo sobre os objetivos que pode existir por parte do colaborador

Fonte: Hui & Qin-xuan (2009) Cunha *et al.*, 2010

Os métodos de avaliação de desempenho são essenciais na gestão de recursos humanos, permitindo alinhar objetivos individuais e organizacionais. Métodos comportamentais, como escalas gráficas e incidentes críticos, fornecem uma análise detalhada, mas podem ter um tempo de aplicação longo. Os métodos centrados nos resultados, como Gestão por Objetivos e *Balanced Scorecard*, oferecem uma visão objetiva e estratégica.

1.1.3 Vantagens e aspetos críticos da Avaliação de Desempenho

Com este subcapítulo, pretendemos realçar as principais vantagens, principais limitações e erros da avaliação de desempenho. Partimos do pressuposto que a mesma é elaborada de forma eficaz, permitindo diagnosticar e analisar as práticas organizacionais tal como evidenciar as vantagens não só da organização como também do próprio colaborador (Chiavenato, 2014). Temos algumas vantagens com este tipo de modelo, nomeadamente para o avaliado, os resultados obtidos, fornece *feedback* e possibilita melhorar as classificações obtidas. Outra das vantagens da AD é a capacidade de identificar e reter novos talentos (Aguiar *et al.*, 2017), favorecendo uma ligação entre os órgãos de gestão e os próprios colaboradores, proporcionando a própria compreensão e aprendizagem dos colaboradores relativamente aos métodos de AD apresentados.

Adicionalmente percebemos que a AD, influencia a decisão em termos de órgãos de gestão, com fins de progressão na carreira, é essencial que exista coerência entre os resultados obtidos pelos colaboradores e os resultados esperados pela organização (Pereira, 2013). Quanto às limitações e erros na avaliação de desempenho, compreendemos que quando mal-executada ou aplicada, pode influenciar o desempenho, satisfação, motivação e comprometimento do colaborador, que por muitas vezes são causadas pelo avaliador e pela própria organização (Rego *et al.*, 2015). Os pontos negativos existentes na AD assentam maioritariamente no desconhecimento do processo de trabalho, que resulta numa incerteza por parte de quem avalia, adicionando a este ponto, a desmotivação do avaliado com a perceção de que os seus resultados não estão de encontro aos resultados pretendidos pela organização, fomentando uma quebra no comprometimento com organização, o que vai levar à redução dos níveis de desempenho alcançados (Rego *et al.*, 2015).

Tal como já mencionamos, na avaliação de pessoas é imperativo garantir que as avaliações são efetuadas de forma justa e equilibrada, os elementos que são utilizados para quantificar a avaliação devem ser concretos e fiáveis, sendo fundamental excluir amizades, o avaliador tem um papel complexo e rigoroso em mãos. Algumas vezes, quando não são respeitados os dois pontos em cima, resultam em avaliações pouco rigorosas de forma a evitar a atribuição de classificações baixas que levam à desmotivação dos colaboradores (Camara *et al.*, 2016).

Deixamos discriminados alguns tipos de erros e distorções, que por vezes, acontecem nas avaliações de desempenho (Tabela 3):

Tabela 3 - Erros e Distorções na AD

Efeito	Descrição
Erro de complacência	Ocorre quando o avaliador assume uma postura mais benevolente nas AD dos seus colaboradores, ou seja, quando a chefia direta decide dar uma classificação acima da média aos seus colaboradores. Este erro tem tendência a acontecer em avaliações que tenham como principal objetivo aumentos salariais.
Erro de severidade	Quando o avaliador insiste em atribuir avaliações muito abaixo da média aos seus colaboradores por considerar que estes não são suficientemente competentes nas tarefas que desempenham. Este erro é o oposto do erro de complacência, de forma a evitar que existam, é importante que nas avaliações seja obrigatório que as chefias justifiquem as notas que atribuem nos extremos da escala de classificação.
Efeito de Halo/Horn	É talvez um dos erros mais comuns nas avaliações de desempenho. Este tende a acontecer quando o avaliador utiliza apenas uma característica, positiva (efeito halo) ou negativa (efeito <i>horn</i>), baseada apenas na sua opinião sobre o avaliado, para efetuar toda avaliação de desempenho. Isto pode resultar numa repetição da mesma apreciação em fatores diferentes.
Erro de tendência central	O erro de tendência central decorre quando um avaliador tende a classificar os seus subordinados no ponto médio da escala de avaliação, evitando dar classificações elevadas ou baixas com medo de gerar conflitos nas equipas de trabalho. Este tipo de erro pode acontecer por vários motivos, como receio ou insegurança na aplicação do método, e em várias situações, como na discussão de possíveis aumentos salariais.
Erro de negligência	Este erro é marcado pela inexistência da AD em empresas e organizações. Este pode ser verificado pela falta de feedback ou de comunicação entre o avaliador e os subordinados. Em ambos os casos,

	esta negligência desmotiva os funcionários que realizam o seu trabalho sem objetivos, metas ou estratégia.
Erro de “primeira impressão”	Como o próprio nome indica, o erro de primeira impressão decorre quando o avaliador centra a sua apreciação no primeiro encontro com o avaliado e na opinião que formou dele nesse momento, independentemente de qualquer alteração no seu comportamento.
Erro de fadiga	O erro de fadiga ou rotina resulta da execução repetida da mesma tarefa de avaliação a um elevado número de funcionários, a monotonia desta função pode levar ao abandono dos critérios iniciais de avaliação, este erro pode ser evitado se forem definidos objetivos, metas e um calendário para os momentos de avaliação.

Fonte: Sotomayor *et al.*, 2018; Sarmiento, 2015

Desta forma, percebemos que a avaliação de pessoas, é uma área delicada, que por vezes gera mau estar organizacional, alvo de decisões controversas, com críticas associadas a cotações negativas acerca do processo de AD, por outras palavras, as perceções que os avaliados têm acerca dos avaliadores (Murphu, 2019).

1.1.4 Administração pública – Classificação de Serviço

Quanto ao enquadramento da Avaliação de desempenho, foi efetuado um enquadramento temporal no que diz respeito a esta. É no ano 1979, com recurso ao Decreto-Lei nº191-C/79, de 25 de junho, através do artigo 4º, que se inicia a estruturação de carreiras da administração pública, é neste ano que é dado o primeiro passo para tentar implementar um sistema no sistema de avaliação de desempenho denominado de “classificação de serviço “, que acabou por ser implementado catorze meses depois. Tendo como principais objetivos os seguintes pontos:

- Gestão de pessoal;
- Informação e motivação;
- Diagnóstico das condições de trabalho;
- Recompensa por mérito.

A partir do primeiro momento de aplicação deste modelo, percebeu-se que era de aplicação experimental, sendo prevista uma revisão ao fim de três anos. A verdade é que ao fim de quatro anos em 1983, com o decreto regulamentar nº44-A/83 e portaria nº642-A/83, de 1 de junho, surge uma nova versão de classificação de serviço. Os instrumentos

de classificação assumem assim uma importância excessiva em detrimento de aspetos relacionados com a diversidade organizacional motivação e relacionamento no trabalho (Murphy & Cleveland, 1991). O primeiro sistema implementado, era composto por fichas periódicas para classificação de serviço, este apresentava números elevados de falta de fiabilidade face aos resultados obtidos e carecia de isenção nas classificações, não atingindo os seus objetivos, uma vez que quase todos os colaboradores tinham classificações de Muito Bom ou bom (Araújo, 2002). Com a aplicação deste modelo de AD, ficou perceptível que a AP não estava preparada para implementar este tipo de modelo, grande parte dos serviços acabaram por desvirtuar este modelo, colocando de parte o seu carácter diferenciador e atribuindo de forma generalizada classificações positivas, sendo raras exceções em que um trabalhador não era considerado como um desempenho excelente.

No ano de 1989 surge um novo conceito denominado “de mérito excepcional no âmbito da avaliação de desempenho dos funcionários públicos”, sendo este modelo introduzido durante a reforma do sistema retributivo (Artigo 30º- Decreto-lei nº184/89, de 2 de junho), ficou compreendido desde cedo que tinha repercussões na carreira dos funcionários uma vez que a lei previa que fosse reduzido o tempo de serviço para efeitos de promoção ou progressão na carreira independentemente do concurso. Após estas conclusões foram aprovadas linhas orientadoras na reforma da AP, um dos novos objetivos gerais era a introdução da nova AD, que contemplasse quotas e que tivesse incluída a avaliação de funcionários, dirigentes e serviços públicos, sendo implementada de forma gradual, tornando a AP, uma estrutura com qualidade e competitiva aposta vinculada na responsabilidade de atingir objetivos e no mérito.

O processo de avaliação desenvolvido a partir dos anos 80 do século XX e até 2004, constituiu de acordo com Madureira (2007), um processo de classificação de serviço e não de avaliação por mérito, tendo em conta esta problemática, conseguiram perceber, que era urgente efetuar um novo sistema de avaliação de desempenho.

1.1.5 SIADAP 2004

O governo português iniciou a reforma da AP, pela aprovação em 2004, da Lei nº10/2004, de 22 de março, com a entrada do SIADAP. Durante o ano 2005, o governo percebeu o papel fundamental do funcionário junto das organizações prestando ajuda na modernização da administração pública (resolução do Conselho de ministros nº109/2005, de 30 de junho), que tinha como objetivos, a melhorar a sua eficiência para com o país. Com base nestes conhecimentos, em 2006 foi apresentado na Assembleia da República uma proposta de lei que articulava um SAD com a revisão de carreiras informações de modo a associar a evolução profissional e remuneração com possíveis atribuições prémios de desempenho avaliação tendo sido revisto mais tarde pela Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro. Esta tem por base lógica a gestão por objetivos, sendo dividida em três subsistemas:

- SIADAP 1 – Avaliação dos Serviços da AP apoiados pelo desempenho estratégico;
- SIADAP 2 – Avaliação dos Dirigentes da AP;
- SIADAP 3 – Avaliação dos Trabalhadores da AP.

Assente em cinco princípios: Permitir identificar o potencial de evolução dos trabalhadores, permitir diagnosticar necessidades de formação e desenvolvimento, apoiar as dinâmicas das carreiras, distinguir o mérito e a excelência e simplificar o sistema vigente. Este tem como base, o artigo nº1, em que assume como missão “Contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”. No nº2 deste artigo pode ler-se que “O SIADAP visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitui um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública”. No entanto, existem algumas versões contraditórias aquilo que é a aplicação do SIADAP, uma investigação de Rego *et al* (2010), sugeriu que os critérios utilizados pelo SIADAP para avaliar os trabalhadores não estão em alguns casos relacionados com o seu desempenho real, confirmando esta teoria, um estudo de Lira (2014) e Lira *et al* (2016)

examinou os efeitos do SIADAP através de uma análise empírica baseada em estudos de caso com amostras pequenas, concluindo que a maioria dos inquiridos tende a considerar o SIADAP como um SAD insatisfatório, desadequado e injusto. É mencionado por Rego *et al.* (2010) que os SAD baseados em quotas, como o SIADAP, tornam possível encontrar departamentos com um desempenho global elevado, nos quais trabalhadores podem receber classificações baixas, pelo limite de quotas, ou por outro lado, podem todos ter notas de avaliação elevadas. Por outro lado, em departamentos com um desempenho global fraco, é provável que alguns trabalhadores recebam classificações mais altas, mesmo que não as mereçam, apenas para cumprir quotas. Este tipo de acontecimentos compromete a credibilidade deste tipo de sistemas, uma vez que gera nos trabalhadores a sensação de que as suas classificações não dependem do seu esforço ou desempenho, mas sim de uma série de fatores que não conseguem controlar, com isto, a aplicação de um SAD que tenha na sua componente a existência de quotas, é compreendido com uma rigidez no cumprimento de objetivos e alcance de metas, a existência de pouco espaço para valorizar o mérito e o esforço do trabalho, alinhando esta perceção com as conclusões de Neely *et al.* (2005), segundo este, o sistema deve ser capaz de diferenciar o desempenho dos colaboradores. Por outro lado, em algumas empresas, este sistema, substitui medidas mais objetivas do desempenho, sendo utilizado para tomar medidas ao nível da carreira, salários ou outras áreas (Petters & Schröd, 2020). Tendo como semelhança o que acontecia na classificação de serviço, também no SIADAP, para atribuição de notas mais altas estava sujeito a cotas, sendo que 20% dos colaboradores eram classificados com relevante destes 20% eram escolhidos apenas 5% para a classificação de excelente.

Em termos de intervenientes que compõem a AD, temos o papel do avaliador, do avaliado, do dirigente máximo da organização, da comissão paritária e do Conselho de Coordenador de Avaliação (CCA) órgão este que coordena toda a AD. O papel do avaliador tem como objetivo, a uniformização dos objetivos definidos em termos organizacionais, procedendo à avaliação anual dos mesmos respeitando os prazos previstos e tendo de assegurar uma correta aplicação dos princípios de avaliação. No que diz respeito ao dirigente máximo, tem como objetivo a adaptação do sistema de avaliação

às possibilidades do serviço, coordenando e controlando os processos de avaliação. A Comissão Paritária desempenha um papel essencial na garantia de transparência e justiça no processo de avaliação. Este órgão, composto por representantes da administração e dos trabalhadores, tem a responsabilidade de analisar e decidir sobre reclamações apresentadas pelos avaliados, promovendo o equilíbrio entre as partes e assegurando a equidade na aplicação dos critérios de avaliação. Por fim, a CCA, tem como finalidade estabelecer diretrizes, para aplicação objetiva e coerente do SIADAP, através da aplicação de sistemas específicos de avaliação o previsto na lei. A avaliação dos trabalhadores ao ser bianual, para além de deixar de estar alinhada com o ciclo de gestão dos serviços, entra em choque com a necessidade de potenciar a mobilidade interna dos funcionários, que terão receio de alterar a sua situação funcional, tendo em conta o período de avaliação de dois anos. SIADAP 2010

A Lei n.º.55-A/2010 introduziu alterações significativas nas quotas de avaliação dentro do SIADAP em Portugal, tendo como vista uma maior flexibilização do sistema. As modificações incidiram principalmente na adaptação do sistema às diversas unidades administrativas. Mencionamos algumas das alterações mais significativas (Tabela 4):

Tabela 4 Alterações propostas Lei nº55-A/2010

Alterações	Descrição
Percentagens em termos de Quotas	A legislação permitiu a alteração nas percentagens das quotas para as categorias de "Excelente" e "Muito Bom", facilitando uma distribuição mais justa e real acerca do desempenho dos funcionários em diferentes organismos e serviços. Teve como objetivo fazer algumas correções ao anterior sistema que tinha por tendência ser demasiado rígido.
Autonomia dos Serviços	Aumento da autonomia aos serviços e na gestão de quotas, permitindo que fossem ajustados os critérios baseados no desempenho e necessidades específicas. Esta mudança visou aumentar a relevância e a justiça do sistema de avaliação.
Adaptação às Necessidades Locais	Maior flexibilidade das autarquias locais para que adaptassem o sistema de avaliação alinhado com as estratégias de gestão na área de RH e objetivos organizacionais, tornando o SIADAP mais bem aceite pelos funcionários.

Fonte: Elaboração própria

Estas mudanças tiveram em consideração a revisão de carreiras na Administração, implementada pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro. No entanto, percebeu-se que os instrumentos regulados pela Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro, estavam desatualizados, o que exigiu uma atualização com o objetivo de alinhar com as novas diretrizes do SIADAP e com o novo regime de carreiras.

1.1.7 SIADAP 2012

A Lei n.º 66-B/2012 veio inserir pequenas alterações ao SIADAP o principal objetivo passou por simplificar e aumentar a transparência do processo de avaliação. Estas modificações foram concebidas para responder às preocupações levantadas por funcionários e gestores quanto à complexidade de alguns procedimentos anteriores. Assim, a lei focou-se em ajustar detalhes que pudessem tornar o sistema mais acessível e compreensível, facilitando a sua aplicação prática e melhorando a perceção de justiça e equidade do sistema de avaliação. A Portaria n.º 359/2013 representou um passo importante na evolução do SIADAP, esta portaria centrou a sua atenção na atualização

dos modelos de fichas de autoavaliação e de AD, com o objetivo de tornar estes instrumentos mais eficazes e alinhados com as necessidades atuais da Administração Pública. Adicionalmente, introduziu listas de competências específicas para várias carreiras, proporcionando uma base mais clara e objetiva para a avaliação das capacidades e desempenho dos funcionários. Estas mudanças visaram não só melhorar a qualidade do processo de avaliação, mas também garantir que este fosse mais transparente e ajustado às diferentes funções dentro do serviço público. Esta portaria também oficializou as listas de competências para dirigentes intermédios e para as carreiras gerais de Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional, as quais são parte integrante da referida legislação.

A Lei n.º 25/2017 alterou o regime de carreiras e remunerações dos trabalhadores da Função Pública, influenciando indiretamente o SIADAP. Esta legislação visou responder a necessidades de modernização e adaptação dos quadros de pessoal da Administração Pública às novas realidades e desafios do serviço público (Tabela 5).

Tabela 5 - Alterações propostas Lei nº25/2017

Alterações	Descrição
Regime de Carreiras	Organização do regime de carreiras específicas da Função Pública, procurando torná-lo mais flexível e adaptado às competências e desempenho dos trabalhadores.
Reformulação na Progressão de Carreiras:	Visou introduzir novos critérios para a progressão nas carreiras, que passam a depender do desempenho por mérito, com competências e resultados alcançados por parte dos funcionários.
Sistema de Remunerações	Aposta no Sistema de remunerações visando uma maior equidade e reconhecimento do mérito e das competências dos colaboradores.
Aposta na Transparência:	Reforço das medidas de transparência nas avaliações e nas decisões de progressão e promoção de carreiras, alinhando estas práticas com uma gestão de recursos humanos mais moderna e eficiente.

Fonte: Elaboração própria

Esta lei é um exemplo de como as reformas em termos de legislação não procuram apenas resolver questões técnicas e burocráticas, mas também promover uma

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

Administração Pública que valoriza o mérito e a competência, e que se adapta às necessidades de uma Gestão Pública eficaz e responsável.

1.1.8 SIADAP 2024

O Decreto de Lei n. °12/2024 veio implementar as revisões fundamentais do SIADAP, este decreto-lei foi concebido para melhorar a eficácia e a transparência da AD dos trabalhadores do sector público em Portugal, alinhando os objetivos individuais com os coletivos. Entre as principais alterações introduzidas, destaca-se (Tabela 6):

Tabela 6 - Alterações propostas Lei nº12/2024

Alterações	Descrição
Forma de avaliação	Passagem para o regime anual dos ciclos de avaliação para todos os subsistemas do SIADAP, permitindo uma monitorização mais rigoroso e frequente do desempenho. Além disso, a nova legislação da ênfase a importância da participação ativa dos trabalhadores no processo de avaliação, integrando mecanismos de <i>feedback</i> contínuo e associando cada ciclo avaliativo a uma formação específica obrigatória, que visa o desenvolvimento das competências necessárias.
Menções qualitativas de Avaliação	Introdução de uma nova menção qualitativa, "Bom", que atribui 1,5 pontos ao resultado da avaliação, facilitando a progressão na carreira e reconhecendo desempenhos positivos de forma mais abrangente. Alteração do sistema de quotas, estabelecendo 30% para a menção "Bom", 30% para a menção "Muito Bom" e 10% para a menção "Excelente" dentro do universo dos considerados como "Muito Bom", promovendo uma maior distinção e reconhecimento dos trabalhadores com melhor desempenho. Adicionalmente, o número de pontos necessários para a promoção foi reduzido de 10 para 8, permitindo uma progressão mais célere na carreira.
Passagem do modelo em formato de papel para formato digital	Implementação de uma plataforma tecnológica destinada a passar o processo para a forma digital ao invés do grande processo burocrático e com a utilização de papel na AD, este sistema tecnológico garante uma aplicação mais rápida e uniforme do SIADAP.
Alterações no Recrutamento e tabela remuneratória	Alterações à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, tornando adequado aspetos como o recrutamento e a tabela remuneratória, facilitando assim o desenvolvimento da carreira. Estas mudanças têm como objetivo final assegurar uma gestão pública de alta qualidade, capaz de responder eficazmente às necessidades dos cidadãos, promovendo a equidade e valorizando o mérito dentro do serviço público

Fonte: Elaboração própria

Estas mudanças tornaram o SIADAP um sistema mais dinâmico e adaptável às diversas realidades da Administração Pública, no entanto, precisa de anos de implementação para que tenhamos feedback acerca das alterações aplicadas a este SAD. No subcapítulo seguinte vamos inserir algumas definições de satisfação, relacionando

sempre com aquilo que é o SIADAP, tentar perceber a sua ligação dando origem a algumas hipóteses de investigação.

1.2 Satisfação

Neste subcapítulo vamos abordar o tema da satisfação. Iniciamos com algumas definições de satisfação e satisfação no local de trabalho, passando para análise da relação SIADAP e satisfação.

A produtividade e a eficácia dos recursos humanos são influenciadas por diversos fatores, sendo a satisfação no trabalho um dos mais importantes (Kumar *et al.*, 2013). A satisfação no local de trabalho é investigada no âmbito do comportamento organizacional, com várias definições presentes na literatura. Vroom (1964) descreve a satisfação no trabalho como "uma orientação emocional que os trabalhadores têm em relação às suas funções no local de trabalho". Por sua vez, Daud (2016), referindo-se a Wiener (1982), define-a como uma atitude perante as condições de trabalho. Uma das definições mais reconhecidas é a de Locke, em 1976, que caracteriza a satisfação como um estado emocional positivo decorrente da valorização do trabalho ou das experiências laborais (Turkyilmaz *et al.*, 2011). Saleem (2015), citando Wicker (2011), descreve a satisfação no trabalho como "um sentimento de orgulho e autorrealização alcançado através do desenvolvimento de um trabalho específico." A satisfação apresenta-se como um tema que tem vindo a ser definido por vários autores, de forma genérica, pela comparação entre colaboradores, pretendendo obter através do seu desempenho e o que realmente merecem (Sapta *et al.*, 2021), quanto melhor desempenho, maior nível de satisfação.

Alguns autores defendem que a satisfação é determinada não só pela satisfação pessoal, que pode envolver um estado emocional positivo, como pode envolver fatores como a satisfação económica com um salário justo e adequado às funções desempenhadas, a satisfação ligada ao trabalho em si, que é fornecida pelas condições de segurança, esforço, *feedback* construtivo fornecido pelas chefias, com a possibilidade de desenvolvimento individual de competências e por último pela satisfação psicossocial, que pode ter uma importância maior que as outras duas abordadas, que relaciona diretamente a relação entre colaboradores e as chefias (Mărgărițoiu & Eftimie 2019) .

1.2.1 Satisfação no local de trabalho

O conceito de satisfação, devido à sua complexidade, tem sido objeto de estudo na parte de Psicologia Social e a Psicologia Organizacional, sem que haja um consenso pleno entre os vários autores que se dedicam ao estudo do tema. Contudo, é comum a aceitação de que a satisfação representa uma atitude do indivíduo face a um determinado contexto (Locke & Judge, 2020).

A satisfação no local de trabalho tem sido um explorado desde o início do século XX. Ainda assim, a definição mais aceite e, possivelmente, mais conhecida foi proposta em 1976 por Locke, que descreve a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou de prazer, que resulta da avaliação do próprio trabalho ou das experiências que o trabalho proporciona (Cunha, 2007). A Satisfação no Trabalho (ST) resulta da avaliação que os colaboradores fazem da combinação de aspetos gerais ou específicos no ambiente de trabalho, tendo um impacto direto na forma como conduzem as tarefas (Saridakis *et al.*, 2018). A satisfação no local de trabalho, é um dos temas centrais na literatura acerca de comportamento organizacional (Rahim, 2019). Outro dos pontos importantes na literatura, é que alguns autores mencionam que existem estudos que referem uma associação positiva entre a satisfação no trabalho e resultados individuais, incluindo estabilidade, desempenho laboral, recompensas emocionais e comprometimento efetivo (Koo *et al.*, 2019; Mahmood *et al.*, 2019). No entanto, a análise de satisfação no trabalho deve recair sobre a forma como o funcionário se sente em relação ao seu trabalho, dando ênfase às experiências vividas no local onde desempenha as funções (Pongton & Suntrayuth, 2019). Outro dos pontos de vista importantes é que segundo Abdulhamid & Majid (2020), a ST é definida como as atitudes e sentimentos que as pessoas têm em relação ao seu trabalho, devendo dar ênfase ao nível de satisfação profissional, esta, pode interferir na gestão da carreira, pois a profissão é caracterizada como um processo instável, levando os colaboradores a novas formas de trabalho ao longo da carreira, considerando as exigências da sociedade (Dalcin & Carlotto, 2018; Nascimento *et al.*, 2021). São vários os fatores que contribuem para que um funcionário se sinta satisfeito no seu local de trabalho, sendo que a relação chefia e com os colegas

de trabalho é das mais importantes, ficando comprovado que existe uma influência grande por parte da chefia direta, tendo em conta o papel de liderança.

Tornou-se evidente que o sucesso de uma empresa está intrinsecamente ligado à satisfação dos seus colaboradores no local de trabalho conforme a Tabela 7.

Tabela 7- Satisfação - Causas Pessoais e organizacionais

Causas Pessoais (Demográficas)	Causas organizacionais
Idade	Salário
Género	Trabalho em si mesmo
Habilitações literárias	Perspetiva de carreira
Habilitações Profissionais	Estilos de chefia
Tempo de Serviço	Colegas e relação Laboral
Tipo de Vínculo	Condições de trabalho
Estado Civil	Quantidade de Trabalho
	Prestígio e qualidade da organização
	Visibilidade Social
	Segurança no Emprego
	Formação Profissional
	Autonomia/Horários
	Instalações Política e estratégia da organização

Fonte: Adaptado de Miranda (2014)

Vamos agora explorar algumas das principais teorias sobre satisfação no trabalho, mas que também influenciam a motivação, começamos pela teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943), a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), e a teoria de McClelland (1961). Estas teorias ajudam a compreender diferentes aspetos que influenciam a motivação e a satisfação no ambiente laboral.

Teoria das Necessidades de A. Maslow (1943): Os Colaboradores são motivados através de uma hierarquia de cinco necessidades diferentes, onde as do nível superior só são satisfeitas quando as do nível inferior são satisfeitas, com o objetivo de organizar estas necessidades Maslow criou uma pirâmide, organizada de forma hierárquica.

As necessidades fisiológicas, para Maslow (1943) encontram-se na base da pirâmide (Figura 1), são necessidades que servem de ponto de partida para a teoria da motivação, tal como no campo satisfação. Se as duas necessidades não estiverem

satisfeitas e a organização dominada pelas necessidades fisiológicas, todas as outras perdem importância ou desaparecem.

Figura 1- Pirâmide de Maslow



Fonte: Cunha et al., 2016

Na Teoria de dois fatores de F. Herzberg (1959): Os trabalhadores são motivados através dos fatores higiênicos, nomeadamente o salário, a política e administração da organização, a relação com o superior, com os colegas e com a vida pessoal, as condições de trabalho entre outros (Rocha, 1997). Os fatores motivacionais, como a autorrealização, o reconhecimento, o tipo de trabalho, a responsabilidade e progressão na carreira (Rocha, 1997). Tendo em conta Herzberg a insatisfação dos fatores de higiene gera desmotivação, especialmente se não existir a possibilidade de atingir os fatores de motivação.

Teoria de D. McClelland (1961): Defende que a motivação é desenvolvida por três necessidades, de sucesso, a de afiliação e o poder conforme Tabela 8. O funcionário tem necessidades de autorrealização procurando trabalhos que garantam gratificação, por exemplo, que as obriguem a fazer pesquisas, em que possam assumir responsabilidades. Com isto, sentem maior necessidade de receber *feedback* das chefias sobre o seu desempenho e que anseiam por reconhecimento do trabalho desempenhado.

Tabela 8 - Teoria de McClelland

Motivo	O Indivíduo
Sucesso	<ul style="list-style-type: none">• Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal;• Aspira alcançar metas elevadas mais realistas;• Responde positivamente à competição;• Toma iniciativa;• Prefere tarefas cujos resultados possa ser pessoalmente responsável;• Assume riscos moderados;• Relaciona-se preferencialmente com peritos.
Afiliação	<ul style="list-style-type: none">• Procura relações interpessoais fortes;• Faz esforços para conquistar amigos e restaurar relações;• Atribuiu mais importância às pessoas do que às tarefas;• Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades
Poder	<ul style="list-style-type: none">• Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência;• Tenta assumir posições de liderança espontaneamente;• Necessita/gosta de provocar impacto;• Preocupa-se com o prestígio;• Assume riscos elevados

Fonte: Cunha et al., 2016, p, 126

1.2.2 Instrumentos de medida da satisfação no trabalho

Com o intuito de aumentar a satisfação dos colaboradores, foi imperativo desenvolver e utilizar instrumentos de medida adequados. Existem diversos instrumentos, cada um adaptado aos diferentes contextos organizacionais. As escolhas dos instrumentos mais adequados exigem uma análise cuidada dos diversos indicadores relacionados com a organização, garantindo que a medição da satisfação seja precisa e explique as perceções e experiências dos trabalhadores (Wiess *et al.*, 1967). Portanto, a utilização de métodos de avaliação corretos não só facilita a compreensão dos níveis de satisfação, tal como ajuda a identificar áreas que necessitam de melhorias, permitindo às organizações implementar estratégias mais eficazes para melhorar o bem-estar e a retenção dos seus colaboradores. Alguns dos instrumentos de medição da satisfação no local de trabalho constam na Tabela 9.

Tabela 9 - Instrumentos de medição da satisfação no local de trabalho

Instrumento	Descrição
<i>Job Descriptive Index (JDI)</i>	Foi desenvolvido em 1969 por Smith, Kendall, e Hullin, com o objetivo de medir o grau de satisfação no trabalho através de cinco dimensões: a supervisão, os colegas de trabalho, a promoção, o próprio trabalho e o salário (Antunes, 2011).
<i>Job in General Scale (JIG)</i>	Desenvolvido por Smith em 1989, consiste em algumas alterações ao JDI, sendo que a principal diferença entre ambas, relaciona-se com questões de carácter geral através de frases relacionadas com o trabalho do colaborador (Pinheiro, 2014).
<i>Job Satisfaction Survey (JSS)</i>	Elaborada por Spector em 1985, este instrumento consiste na análise da satisfação dos colaboradores no trabalho tendo por base: a remuneração, a promoção, a supervisão, os benefícios, as recompensas, as condições de trabalho, os colegas, a natureza do trabalho e a comunicação, composta por quatro itens, através de frases simples que poderão ser positivas ou negativas.
<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)</i>	Desenvolvido em 1967 por Weiss, Dawis, England & Lofquit tem como finalidade a análise da satisfação de acordo com a relação existente entre o trabalhador e o meio laboral, composto por vinte dimensões, nomeadamente a atividade, independência, variedade, estatuto social, valores morais, segurança e estabilidade, serviço social, autoridade, utilização das capacidades, responsabilidade, criatividade, realização pessoal, progressão profissional, políticas de instituição, compreensão, supervisão, supervisão técnica, reconhecimento, colegas de trabalho, e por último, condições gerais de trabalho.

Fonte: Cunha et al., 2016, p.126

A satisfação no local de trabalho desempenha um papel significativo nos trabalhadores, não tendo apenas influencia na satisfação pessoal, mas também nas dinâmicas entre colaboradores. Um ambiente de trabalho onde a satisfação é incentivada tende a promover uma atmosfera colaborativa e positiva. Colaboradores com um estado emocional positivo tendem a contribuir de forma mais construtiva, partilhando ideias e colaborando eficazmente com os seus pares (Gagné, M., & Deci, E.L., 2020).

A revisão de literatura realizada anteriormente destaca a ligação estreita entre a satisfação no trabalho e o sistema de avaliação de desempenho, desta forma avança-se com a hipótese 1.

H1: A qualidade do SAD aplicado na função pública está correlacionada positivamente com a satisfação do colaborador.

1.3 Motivação

Num mercado cada vez mais globalizado, as organizações procuram obter uma vantagem competitiva, sendo a motivação um ponto importante para a retenção dos melhores talentos e uma ferramenta importante para melhorar o desempenho. Independentemente do ambiente económico, o objetivo é criar um local de trabalho que envolva os colaboradores, promovendo o seu crescimento e incentivando a contribuição dos seus conhecimentos e experiência para o desenvolvimento da organização. De acordo com Al Aina e Atan (2020), a implementação de práticas de gestão de talentos é crucial para alcançar um desempenho organizacional sustentável, alinhando os objetivos operacionais e estratégicos da empresa.

A palavra motivação deriva do Latin “*motivus*”, ou seja, movimento, algo móvel, surge no início do século XX (T. Jansen *et al.*, 2022). Desta forma, é possível compreender que a palavra motivação vem de movimentação, sendo algo que leva o indivíduo a agir, de forma genérica, é algo que faz o indivíduo agir, procurando novos objetivos e metas (Nakamura, 2005).

Relacionando o subcapítulo de satisfação com a motivação, percebemos que segundo a literatura, alguns autores defendem que a motivação dos colaboradores está relacionada com a satisfação no local de trabalho (Manzoor *et al.*, 2021). Concluindo que os trabalhadores que se encontram motivados estão também mais satisfeitos com o seu trabalho (Manzoor *et al.*, 2021), a motivação influencia a produtividade, funcionando como motor para o desempenho das tarefas previamente definidas e de forma mais rápida. Contudo, torna-se difícil compreender se o funcionário realmente está motivado ou não, tornando-se importante abordar as diversas teorias da motivação, descritas mais abaixo. A motivação é considerada um elemento fulcral para a melhoria do desempenho dos colaboradores (Subha & Bhattacharya, 2022). Existem diversos estudos que comprovam a existência de uma relação forte entre motivação e desempenho (Tahiri *et al.*, 2022). Segundo este raciocínio, os colaboradores tornam-se elementos imprescindíveis para o

cumprimento de objetivos institucionais, acompanhando esta linha de pensamento, apenas os colaboradores motivados vão ter desempenhos superiores aos demais, apoiando o sucesso da organização (Tahiri *et al.*, 2022). Como referido anteriormente a AD tornou-se numa ferramenta fundamental para o acompanhamento e evolução constante do colaborador, serve, sobretudo, para manter o colaborador com altos indicadores de motivação dentro da organização. A satisfação e a produtividade, focam-se em aspetos motivacionais e não deve ser confundida com gestão de desempenho. Cada funcionário deve ter em consideração que a AD visa a própria evolução profissional, e que um *feedback* profissional não é um julgamento de carácter pessoal. A avaliação assenta em quatro pontos gerais importantes (Sarmiento, 2015):

- Aumentar a produtividade;
- Definir metas;
- Promover o aconselhamento;
- Motivar os colaboradores.

A motivação tem um papel fundamental nos objetivos gerais da AD, fazendo com que o colaborador compreenda o seu desempenho profissional, prestando atenção ao *feedback* fornecido acerca do seu método de trabalho, fornecendo a própria opinião acerca do desempenho, ponderando questões e dúvidas e, em conjunto com a organização definem objetivos de evolução profissional.

1.3.1 Relação entre Avaliação de Desempenho e motivação

A avaliação de desempenho é um apontamento importante nas organizações, que permite a revisão sistemática do desempenho dos trabalhadores. Este processo é essencial para o desenvolvimento dos colaboradores, contribui também para determinar como cada um contribui para os objetivos estratégicos da organização. Historicamente, a AD tem sido uma prática importante, com os primeiros métodos, surgindo logo quando as pessoas começaram a delegar tarefas. Com o tempo, evoluiu para sistemas formais que são fundamentais para o diagnóstico individual e organizacional, visando contribuir para políticas de pessoal. Estes sistemas não só ajudam a avaliar e melhorar o desempenho, tal como permitem a identificação de estratégias para promover o desenvolvimento dos

colaboradores. A AD é vista como uma forma de alinhar as motivações dos trabalhadores com os objetivos da organização, criando um ambiente que favorece o desenvolvimento pessoal e profissional. É também uma ferramenta para recolher informações que auxiliam na GRH, incluindo recrutamento, seleção e desenvolvimento de carreiras (Câmara & Guerra e Rodrigues 2007). A literatura sugere que uma AD bem planeada traz benefícios a curto, médio e longo prazo, não apenas para os gestores e subordinados, mas para toda a organização. Esta ferramenta deve ser vista como uma oportunidade para melhorar continuamente as competências dos trabalhadores, estimulando a produtividade e proporcionando um *feedback* que é essencial para o crescimento pessoal e profissional. Contudo, surge a necessidade de investigar como o SAD aplicado na função pública influencia a motivação dos funcionários, sendo este um fator importante no desempenho organizacional.

Com o intuito de compreender melhor o estudo da motivação torna-se importante explorar a motivação extrínseca e a intrínseca. A extrínseca, explana a realização de uma determinada atividade com a finalidade de obter determinada recompensa (Ryan & Deci, 2000; Shaheen, 2022), compreendendo desta forma que o funcionário desempenha determinada tarefa em função de uma consequência externa, como exemplo uma recompensa adicional (Ryan & Deci, 2000). A intrínseca aborda a motivação do próprio indivíduo, normalmente relacionada com fatores internos, desenvolvidos pelas pessoas. Alguns atores como Khan, Durrani, Tauni e Aslam (2015), referem ainda que as recompensas intrínsecas e extrínsecas influenciam o sentimento de motivação dos funcionários, visto que estão relacionadas com o grau de satisfação e o comprometimento com a organização. É importante referir que a motivação apresenta duas abordagens teóricas mais importantes, a teoria do conteúdo e teorias do processo (Dilig-Ruiz *et al.*, 2018):

- **A teoria do conteúdo:** Dão prioridade aos objetivos dos indivíduos, defendendo que quando os indivíduos se encontram satisfeitos as suas necessidades também foram alcançadas (Dilig-Ruiz *et al.*, 2018);

- **Teoria do processo:** Consiste em estudar a forma como as necessidades e motivações dos indivíduos ficam satisfeitas (Dilig-Ruiz *et al.*, 2018).

Tabela 10 - Teorias do Processo

Teorias do Conteúdo	Definições:
Modelos RG de Alderfar (1969)	São desenvolvidas três categorias de necessidades, da existência, do relacionamento e do crescimento. Onde o colaborador não consegue satisfazer um fator, mas redobra esforços no sentido de satisfazer o fator inferior, desenvolvendo frustração.
Os fatores de motivação de D. Katz e R. Kahn (1966)	Referem que a motivação é desenvolvida por diferentes fatores, nomeadamente, obediência à lei, satisfação instrumental, auto expansão, internacionalização, e valores, sendo que cada um deles desenvolve diferentes comportamentos.
Teoria X e Y de D. McGregor (1960)	Desenvolve duas abordagens diferentes, a teoria X e a teoria Y, sendo que a teoria X refere que a natureza humana não gosta de trabalhar, e a teoria Y defende que a natureza humana está direcionada para o trabalho.
Teorias do Processo	
Modelo da expectativa de V. Vroom (1964)	Relaciona a motivação com a expectativa que o indivíduo tem em relação à recompensa esperada pelo desempenho.
Teoria multifatorial de L. Porter e E. Lawler (1968)	Associa motivação a quatro níveis: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.
A teoria da equidade de J. Adams (1963)	Realça a perceção individual do colaborador sobre a justiça ou ponderação referente à sua relação com a organização
Teoria da fixação de objetivos de E. Locke (1968)	Refere que o fator motivacional é primordial no indivíduo tal como a fixação de objetivos.

Fonte: Chiavenato (1998)

Relativamente às afirmações dos autores acima descritos (Tabela 10), considerou-se que o sucesso de organizações é fruto do elevado grau de motivação e satisfação que os colaboradores têm ao desempenhar as suas funções dentro da organização, a GRH, passou a ter um papel importante no funcionamento das organizações, principalmente no

que diz respeito à AD, pois esta pode ter uma influência muito significativa na produtividade dos colaboradores (Caetano & Vala, 2000).

Com esta análise, percebemos que podemos sugerir outra hipótese para análise:

H2: A qualidade do SAD aplicado na função pública está correlacionada positivamente com a motivação do colaborador.

Deste modo, é crucial que as organizações estejam centradas no fator humano, aquele que é o fruto de maior vantagem competitiva entre empresas, com isto dizer que, o investimento tem de ser centrado na motivação, na satisfação e no comprometimento com a organização, com esta análise, torna-se importante explorar o comprometimento no subcapítulo seguinte.

1.4 Comprometimento

Neste subcapítulo vamos abordar o comprometimento, sabemos que corresponde a um tipo de vínculo, de natureza afetiva, mantido entre trabalhadores e a organização, em que maior comprometimento, normalmente significa maior desempenho no local de trabalho. Os objetivos podem ser quantitativos ou qualitativos e devem estar alinhados com os objetivos da instituição, estes devem ser realizáveis e compreendidos pelo colaborador, com a finalidade de envolver o mesmo e aumentar o seu grau de comprometimento com a organização (Frontiers, 2023). Não existindo uma definição consensual acerca do conceito comprometimento organizacional, existe uma concordância em afirmar que é importante para as organizações (Arrowsmith & Parker, 2013). Segundo Vorina *et al.* (2017) o comprometimento é a capacidade e a disposição que os funcionários têm de contribuir para o sucesso da organização, desempenhando as suas tarefas com um esforço além do que é normalmente necessário. Nos dias de hoje, as organizações deparam-se com uma crescente pressão competitiva, com o objetivo de garantir a sobrevivência e aprimorar a competitividade, destacando-se o comprometimento organizacional como um dos conceitos de gestão desenvolvidos (Serna *et al.*, 2018). Entendemos desta forma, que o comprometimento é um elemento essencial da organização, que deve, sem dúvida integrar os objetivos estratégicos, de modo a

melhorar as atitudes dos funcionários, apoiando a retenção de talentos e o desempenho dos mesmos (Vorina *et al.*, 2017).

Ao explorar a ligação comportamental e psicológica do indivíduo com a organização, numa relação entre crenças e ações (Bastos, 1993), considerando que a dimensão afetiva tem sido mais associada a comportamentos positivos desejados pela organização (Feitosa, 2019), assume-se que a base afetiva do comprometimento deve, de facto, ser considerada como a essência deste vínculo entre o trabalhador e a sua organização (Menezes & Aguiar & Bastos, 2016). Percebemos que o comprometimento do funcionário, mais especificamente o comprometimento afetivo está relacionado com a organização (Yahaya & Ebrahim, 2016). Os estudos desenvolvidos por Shmailan (2016) afirmam que uma organização que consiga assegurar a satisfação dos seus colaboradores, consegue também garantir um maior comprometimento por parte destes. No sentido inverso, se os colaboradores não se sentem comprometidos com a organização tendem a apresentar um desempenho reduzido, mostram-se pouco envolvidos nas tarefas e funções, não demonstram interesse pelo sucesso da organização e limitam-se a cumprir o mínimo exigido nas suas funções (Shmailan, 2016).

Desta forma, torna-se importante explorar os três conceitos referentes ao comprometimento, o afetivo, sendo o mais importante em termos de literatura, abordamos também o de continuidade e normativo (Tabela 11):

Tabela 11- Conceitos de comprometimento

Tipos de comprometimento	Descrição
Afetivo	Definido como uma força relativa de identificação do indivíduo com a organização (Mowday <i>et al.</i> , 1982, cit. in Fazio, Gong, Sims, & Yurova, 2017), outra das definições do comprometimento afetivo é "um estado psicológico que caracteriza a relação de um empregado com a sua organização".
Normativo	Refere-se ao conjunto de pressões que o funcionário sofre para que alcance as metas, objetivos estratégicos e interesses da organização, esse sentimento de obrigação permanente estabelece uma relação com a organização.
De continuidade	É compreendido como os custos que seriam causados pelo abandono do colaborador relativamente à empresa, é incluído também o cálculo de ganhos e perdas nas trocas que o indivíduo faz com a organização, onde ele, avalia o que precisa para continuar na empresa tendo em conta a quantidade de recursos e tempo investido na organização e que irá perder com a saída.

Fonte: Adaptação de English *et al.*, 2010, p.395; Guimarães, 2017, Nascimento, 2017; Lizote & Verdinelli & Nascimento, 2017

No que diz respeito a relação entre comprometimento e Avaliação de Desempenho, estudos recentes demonstram que práticas eficazes durante a AD podem aumentar o comprometimento afetivo dos funcionários, alinhando assim os objetivos individuais com os objetivos organizacionais. A AD é vista como uma ferramenta eficaz que, quando bem aplicada, contribui para a perceção de justiça e equidade, reforçando o vínculo emocional dos funcionários da organização (Dorota Grego-Planer, 2019). Relativamente à ligação entre comprometimento e motivação, é mencionado em termos de literatura que líderes que conseguem inspirar e motivar os seus subordinados tendem a desenvolver equipas mais comprometidas e eficazes, com este tipo de liderança normalmente o comprometimento organizacional aumenta (Khan *et al.*, 2021(b); Ribeiro *et al.*, 2018). Por fim a ligação entre comprometimento e satisfação no local de trabalho, esta, é diretamente influenciada pela forma como os funcionários percebem as políticas e práticas organizacionais, com isto, funcionários mais satisfeitos com o ambiente organizacional e com o seu desempenho demonstram maior lealdade e compromisso com a organização (Buil *et al.*, 2019).

Tendo em conta a revisão de literatura efetuada acerca do comprometimento, estamos aptos a avançar com mais uma hipótese de estudo.

H3: A qualidade do SAD aplicado na função pública está correlacionada positivamente com o comprometimento do colaborador.

II. Metodologia

2.1 Modelo de Análise

De forma a executar uma correta estrutura de investigação, segundo a literatura, o modelo de análise será a resposta aos diversos princípios que constituem o processo sequencial do desenho de investigação (Tengli, 2020). Tendo como início, a escolha da filosofia a aplicar, seguida pela abordagem e estratégia a empregar, até chegar ao momento em que se efetua a recolha e análise de dados. O modelo de análise incorpora uma estrutura cognitiva, um quadro teórico, uma ação e uma metodologia como peças que visam o caminho a seguir para a elaboração da investigação (Carmo & Ferreira, 2008). A qualidade da investigação está na estratégia adotada para a elaboração do estudo, com a construção de hipóteses (Yin, 2001), permitindo aprofundar o conhecimento sobre a matéria em estudo. Segundo Chizzotti (2003), a metodologia é encarada como um recurso importante, que tem como objetivo servir a pesquisa, composta por um conjunto de técnicas e com a finalidade de encontrar uma explicação para a investigação. No que concerne à abordagem metodológica, este estudo é desenvolvido através de uma abordagem quantitativa, tendo como alvo, funcionários que trabalham na função pública, através da recolha de dados primários, com recurso a um questionário com questões fechadas. Tendo em conta António (1999), existe um conjunto de vantagens associadas à utilização de um inquérito por questionário, nomeadamente são de menor custo, permite chegar a um grande número de pessoas, podem responder quando for mais oportuno, garante o anonimato dos inquiridos. A literatura indica que após a construção do questionário, é necessário efetuar um teste-piloto para reforçar a validade do questionário desenvolvido (Russo & Stol, 2021). O teste-piloto foi realizado através da disponibilização do questionário a 4 indivíduos, todos em idade ativa e atualmente a exercer função na AP.

2.2 Participantes

O inquérito foi difundido pelos principais Corpos de Bombeiros Profissionais, ou seja, a trabalhadores que pertencem à função pública e são avaliados pelo SIADAP, podendo responder ao mesmo, desde dirigentes, a chefes de divisão, técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais. Foi divulgado através das redes sociais e com recurso aos Comandantes destes corpos de Bombeiros, foi aplicado entre os dias 15 e 30 de Junho, efetuado através do *Google Forms*, sob compromisso dos elementos que preenchessem o inquérito continuem sob anonimato, estando garantido a autorização prévia das respetivas entidades patronais para que possam fazer o inquérito, tendo optado por este recurso para conseguir mais facilmente recolher dados.

2.3 Estrutura do inquérito

O questionário é uma ferramenta que permite obter informação sobre um grupo específico ou uma realidade social, dando a possibilidade de quantificar os resultados obtidos após a sua aplicação (Javeau, 1974; Tuckman, 2000). De acordo com Carmo e Ferreira (1996), é possível tratar as informações dos questionários em números, utilizando a escala psicométrica de *Likert*, que apresenta diversas afirmações para as quais o indivíduo indica a posição que melhor o representa.

Durante a elaboração do questionário, deve ser dada especial atenção ao seu formato, seguindo as orientações de Hill & Hill (2002), uma vez que a contribuição dos participantes tende a ser maior quando o questionário é desenvolvido de forma clara e atrativa.

O questionário foi dividido em cinco secções, na primeira secção utilizou-se fatores sociodemográficos para caracterizar os inquiridos, na segunda secção estudamos a perceção dos colaboradores acerca do SAD, na terceira estudou-se a satisfação no local de trabalho, na quarta percebeu-se os níveis de motivação e na última pretendeu-se compreender os níveis de comprometimento (Tabela 12).

Tabela 12 - Escalas utilizadas

Objetivo	Escala
Estudar a Percepção dos respondentes sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho.	Escala adaptada de Satisfação com a AD de Lima (2009), numa escala de resposta tipo <i>Likert</i> composta por cinco pontos que variam entre (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente, com onze questões.
Perceber a Satisfação no local de trabalho	Escala adaptada de Conway et al., (2011), com três questões, com recurso a escala de resposta tipo <i>Likert</i> de cinco pontos que variam entre (1) fortemente insatisfeitos e (5) fortemente satisfeito.
Compreender a Motivação dos funcionários	Escala adaptada de Perry (1996) com dezassete questões, através de uma escala de resposta tipo <i>Likert</i> de cinco pontos, que varia entre (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente.
Compreender o comprometimento	Escala adaptada, de Meyer e Allen (1997, cit in Jaros, 2007), com dez questões, através de uma escala de resposta tipo <i>Likert</i> em que (1) corresponde a discordo totalmente e (5) corresponde a concordo totalmente.

Fonte: Elaboração própria.

2.5 Forma de análise de dados

A abordagem será confirmatória, descritiva, correlacional, tendo em conta que vamos estudar interações entre organizações e grupos de indivíduos para fazer observação de grupos que partilham características entre si, ou seja, trabalharem na função pública.

O tratamento de dados e análise destes será através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 29.

III. Análise dos Resultados

Para que os modelos estatísticos possam produzir previsões confiáveis, é importante que tenham como base conjuntos de dados que sejam suficientemente grandes e representativos. A recolha insuficiente de dados compromete a robustez dos modelos de predição e fazendo aumentar o risco de chegar a conclusões erradas, o que dificulta a tomada de decisões precisas (James et al., 2021).

3.1 Caracterização da amostra

Nesta seção pretendeu-se efetuar uma caracterização em termos de fatores sociodemográficos

Tabela 13- Análise dos itens sociodemográficos

N=749		n	%
Q1. Género	Masculino	375	50,1
	Feminino	371	49,5
Q2. Idade	[18 – 29]	33	4,4
	[30 – 49]	449	59,9
	[50 – 59]	198	26,5
	[+ 60]	66	8,8
Q3. Anos de estudos	Ensino Básico	16	2,1
	Ensino Secundário	367	49,0
	Licenciatura	286	38,2
	Mestrado	72	9,6
	Doutoramento	2	0,3
Q4. Categoria Profissional	Assistente Operacional	124	16,6
	Assistente Técnico	320	42,7
	Técnico Superior	226	30,2
	Dirigente	62	8,3
Q5. Anos de Serviço na função pública	[1 – 5 anos]	94	12,6
	[5 – 10]	72	9,6
	[10 – 15]	104	13,9
	[15 – 20]	106	14,2
	[+ 20]	364	48,6
Q6. Estado Civil	Solteiro	151	20,2
	União de Facto	137	18,3
	Casados	379	50,6
	Divorciado	64	8,5
	Viúvo	7	0,9

Fonte: Adaptação SPSS elaboração própria

A amostra é composta por 749 inquiridos, podemos observar que a distribuição dos respondentes por género é igualitária em percentagem, quanto à idade, a maioria dos participantes, 449, tem idade compreendida entre os “30 – 39” (Tabela 13). Durante a

análise, verificamos que 367 inquiridos têm o “Ensino Secundário”. Conseguimos perceber que 320 inquiridos pertencem a categoria profissional de “Assistente Técnico”, tendo 364 inquiridos, com mais de “+20” anos” a exercer funções públicas. Existem 379 inquiridos com o estado civil de “Casados”. Com a observação da tabela 13, percebemos que nos “Anos de estudos” temos uma média de 13,49, que nos diz que os inquiridos em termos de habilitações académicas estão entre o Ensino Secundário e os Licenciados, com habilitações mínimas (4) de Ensino Básico e com um máximo (22) de Doutoramento, tendo um desvio padrão de 2,304.

3.2 Resultados e discussão

Nesta seção, temos como objetivo analisar a confiabilidade dos instrumentos (Tabela 14) que medimos, a literatura recomenda que os valores apresentados pelo Alfa de *Cronbach* sejam superiores a 0,7, considerando uma consistência razoável (Hair *et al.*, 2019; Gonçalves *et al.*, 2023).

Tabela 14- Tabela de Alfa de Cronbach

Valor de Alfa de Cronbach	Abaixo de 0,6	Entre 0,6 e 0,7	Entre 0,7 e 0,8	Entre 0,8 e 0,9	Maior que 0,9
Classificação	Inaceitável	Fraco	Razoável	Boa	Excelente

Fonte: Adaptado Hair *et al.*, 2019; Gonçalves *et al.*, 2023

Conseguimos compreender que na Tabela 15, foi efetuada uma análise de todas as variáveis, tendo obtido uma escala de 39 itens: Satisfação com o Sistema de Avaliação de Desempenho “Sat_SIADAP” com 11 itens, satisfação no trabalho “Sat_TRAB” com 3 itens, Motivação com 16 itens e por último o Comprometimento com 9 itens. Em seguida, procedeu-se ao cálculo do valor de Alfa de *Cronbach* para cada uma das variáveis calculadas, é possível confirmar que os valores obtidos nesta investigação são superiores a 0,7 e acima de 0,8 sendo considerado razoável e bom (Hair *et al.*, 2019; Gonçalves *et al.*, 2023).

Tabela 15 – Alfa de *Cronbach* das variáveis Satisfação com Sistema de Avaliação de Desempenho, Satisfação no trabalho, Motivação e Comprometimento

	Alfa de Cronbach	Número de Itens	Fonte
Sat_SIADAP	0,858	11	Adaptada de Lima (2009)
Sat_TRAB	0,885	3	Adaptada de Conway et al., (2011)
Motivação	0,706	16*	Adaptada de Perry (1996)
Comprometimento	0,726	9**	Adaptada de Rhoades et al., (2001)

*Excluído item 20

**Excluído item 40

Na análise da tabela 15 foi retirado o item 40 e 20 porque os respondentes provavelmente não compreenderam a questão.

Tabela 16- Descritivos das variáveis Avaliação de Desempenho, Satisfação, Motivação e Comprometimento

N=749	Sat_SIADAP	Sat_TRAB	Motivação	Comprometimento
Válido	746	744	747	746
Média	2,261	3,389	3,434	3,637
Desvio padrão	0,740	1,014	0,449	0,549

Na Tabela 16, é possível analisar que a variável “Sat_SIADAP” apresenta valor médio mais baixo com 2,261 que nos demonstra que os inquiridos estão insatisfeitos com o SAD aplicado na função pública. Em relação a todas as outras variáveis, apresentam uma média entre 3 e 4 valores, o que significa que os inquiridos optaram pelas opções de resposta “Nem concordo nem discordo” e “nem satisfeito nem insatisfeito” e “Concordo” e “Satisfeito”.

Antes de passar aos testes das hipóteses em estudo é importante analisar a correlação entre as variáveis em estudo e os dados sociodemográficos analisados. No que

concerne a observação da Tabela 17, podemos verificar que os itens sociodemográficos que têm correlação positiva entre eles: “Q2. Idade” e “Q4. Anos de Serviço na função pública” ($\rho = 0,507$), esta correlação é automaticamente explicada visto que quanto mais anos os trabalhadores estão na função pública mais a idade avança. “Q5. Categoria Profissional” com o item “Q2. Idade” ($\rho = 0,114$), trata-se de uma correlação fraca, no entanto suportada por Santos e Costa (2019), que defende que ao alcançar categorias mais altas dentro da função pública, maior a promoção em termos de carreira. “Q5. Categoria Profissional” e “Q4. Anos ao serviço da função pública” ($\rho = 0,148$), fornecendo suporte à teoria de Gonçalves e Pereira (2021), que refere que quanto mais os trabalhadores sobem hierarquicamente, mais os anos de serviço aumentam, todos estes itens para $\rho < 0,001$.

Tabela 17 - Correlação de Pearson

		Q1. Género	Q2. Idade	Q4. Anos de Serviço na função pública	Q5. Categoria Profissional	Sat_ SIADAP	Sat_ TRAB	Motiv ação	Comprometi mento
Q1. Género	Pearson	--							
	Correlation								
	N	746							
Q2. Idade	Pearson	-,090*	--						
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,014							
	N	744	746						
Q4. Anos de Serviço na função pública	Pearson	-,050	,507**	--					
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,171	<,001						
	N	737	737	740					
Q5. Categoria Profissional	Pearson	-,065	,114**	,148**	--				
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,082	,002	<,001					
	N	729	729	730	732				
Sat_SIADAP	Pearson	-,068	-,005	-,092*	,070	--			
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,064	,892	,012	,059				
	N	743	743	738	730	746			
Sat_TRAB	Pearson	-,037	-,016	-,087*	,121**	,422**	--		
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,309	,661	,018	,001	<,001			
	N	741	741	735	727	742	744		
Motivação	Pearson	,027	-,051	-,075*	,214**	,482**	,481**	--	
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,469	,169	,042	<,001	<,001	<,001		
	N	744	744	738	730	745	744	747	
Comprometi mento	Pearson	,125**	-,004	,001	,061	,249**	,385**	,607**	--
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	<,001	,923	,979	,099	<,001	<,001	<,001	
	N	743	743	737	729	745	742	745	746

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

Tendo como objetivo perceber se existia relação entre as variáveis alvo de estudo, utilizou-se o teste de correlação de *Pearson* que avaliou a correlação entre as diversas variáveis. Sendo que o ponto importante foi testar as hipóteses 1, 2, 3 e 4. Ao observar a variável, “Sat_SIADAP” conforme Tabela 17, é possível constatar que demonstram uma correlação positiva com todas as variáveis em estudo, nos dados sociodemográficos tem

uma correlação negativa no Género, Idade e Anos de Serviço, sendo apenas positiva na categoria profissional. Relativamente à correlação com a “Sat_TRAB” ($\rho = 0,422$; $p < 0,001$) trata-se de uma correlação moderada no entanto muito significativa, demonstrando que uma perceção boa com o SAD pode melhorar a satisfação do colaborador. Segundo Carnavale e Hatak (2020) um ambiente de trabalho onde a avaliação é interpretada como justa pode levar a um aumento na satisfação. A correlação com a “Motivação” ($\rho = 0,482$; $p < 0,001$), é considerada uma correlação forte e muito significativa, é explícito que a satisfação com o SIADAP está ligada ao aumento da motivação, Daud (2016) refere que a satisfação no local de trabalho é influenciada por SAD percebidos como positivos. Por fim a correlação entre “Comprometimento” ($\rho = 0,0249$; $p < 0,001$), que demonstra que tendo satisfação com o SAD pode aumentar os índices de comprometimento. Segundo Dilig-Ruiz *et al.* (2018), menciona que as satisfações com os SAD contribuem para um maior comprometimento do funcionário.

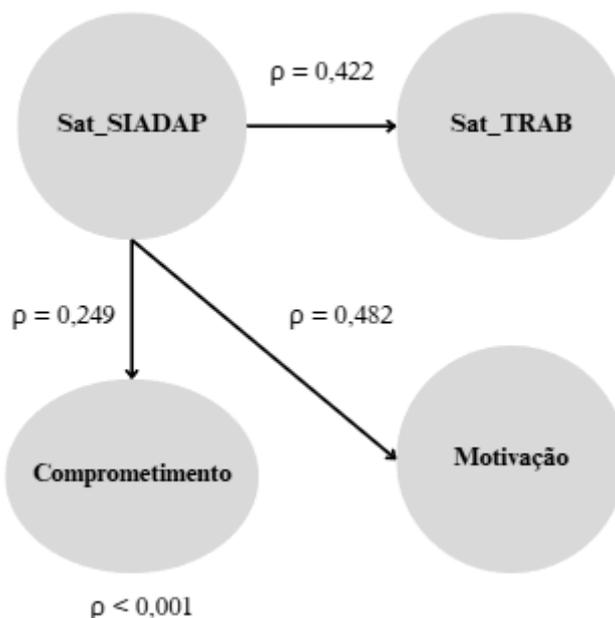
No que diz respeito variável “Sat_TRAB”, encontra-se correlacionada positivamente com “Q5-Categoria Profissional” ($\rho = 0,121$; $p < 0,001$), sendo negativa nos restantes dados sociodemográficos. Da correlação entre a variável “Motivação” ($\rho = 0,481$; $p < 0,001$) resultou uma correlação forte ficando comprovado que a satisfação no local de trabalho tem um impacto significativo na motivação dos colaboradores, corroborando o autor Gonçalves (2021) menciona que ambientes organizacionais em que os trabalhadores estejam satisfeitos com oportunidades de desenvolvimento pessoal melhoram a motivação. Da correlação entre o “Comprometimento” ($\rho = 0,385$; $p < 0,001$), resulta uma correlação moderada, mas significativa, é descrito durante a revisão de literatura por Shmailan (2016) que um ambiente organizacional em que se consiga assegurar a satisfação dos colaboradores também consegue um maior comprometimento.

Relativamente às correlações com a variável “Motivação”, tem uma correlação positiva com o “Género” ($\rho = 0,027$; $p < 0,001$) e com “Q5-Categoria Profissional” ($\rho = 0,214$; $p < 0,001$), sendo comprovado que quanto mais se avança dentro da organização maior o comprometimento do trabalhador.

No que refere as correlações com a variável “Comprometimento”, tem uma correlação positiva com o “Género” ($\rho = 0,125$; $p < 0,001$), segundo Costa (2022), as diferenças de género podem influenciar o comprometimento dos trabalhadores, sendo o género feminino mais comprometido com a organização, tendo em conta que valorizam mais o ambiente no qual exercem funções. Quanto ao dado sociodemográfico “Q5-Categoria Profissional” ($\rho = 0,061$; $p < 0,001$), verifica-se que tem uma correlação fraca, mas significativa com o comprometimento, justificada através dos estudos desenvolvidos por Lima (2021), que referem que categorias profissionais mais elevadas apresentam maiores níveis de comprometimento, explanando a valorização e oportunidades de desenvolvimento pessoal ao longo dos anos na organização. A “Motivação” também tem uma correlação positiva com esta ($\rho = 0,607$; $p < 0,001$), tratando-se da variável que tem a correlação mais forte entre as analisadas, fica comprovado que a motivação é influenciada pelo comprometimento do trabalhador, corroborando os estudos desenvolvidos por Silva (2023), que nos dizem que a motivação intrínseca é alimentada por um ambiente de trabalho positivo e com perceções de avaliações justas, resulta em maior comprometimento. Existe ainda uma correlação positiva e significativa com a “Sat_SIADAP” ($\rho = 0,249$; $p < 0,001$), fortalecida por Ferreira (2023), que aponta a satisfação com os SAD, como o SIADAP, está diretamente ligada ao comprometimento do colaborador.

Estes resultados indicam que níveis mais elevados de satisfação com o sistema de avaliação estão associados a índices de motivação mais altos, satisfação no trabalho e comprometimento. A significância estatística ($p < 0,001$) reforça a confiança nestas relações, sugerindo que alterações na perceção do sistema de avaliação podem ter uma correlação importante sobre as atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Figura 2- Resultado da correlação das variáveis



Fonte: Elaboração própria

Durante a análise descritiva das variáveis sociodemográficas, verificou-se que existiam diferenças nas médias das variáveis em estudo, com isto, tornou-se importante expandir a investigação. Desta forma resolveu-se aprofundar a investigação, de forma a compreender se a correlação entre as variáveis em estudo se alterava em função do género. Para tal, dividiu-se a amostra por género, que resultou em duas subamostras e voltou-se a calcular a matriz de correlações, para cada uma das subamostras (tabelas 18 e 19).

Tabela 18 - Distribuição por género Masculino

Q1. Género	Variáveis	Media	Desvio Padrão	N
Homem	Sat_SIADAP	2,314	,698	373
	Sat_TRAB	3,431	1,002	372
	Motivação	3,424	,439	375
	Comprometimento	3,571	,564	374

Tabela 19 - Distribuição por género feminino

Q1. Género	Variáveis	Media	Desvio Padrão	N
Mulher	Sat_SIADAP	2,213	,779	370
	Sat_TRAB	3,356	1,018	369
	Motivação	3,448	,459	369
	Comprometimento	3,708	,525	369

Ao longo da análise das Tabelas 18 e 19 verificou-se que os homens apresentam uma média ligeiramente superior na variável “Sat_SIADAP” (2,314) em comparação com as Mulheres (2,213) com um desvio padrão menor consequentemente (0,698 para 0,779), indicando uma maior consistência nos valores reportados pelos Homens. Acontece o mesmo na variável “Sat_TRAB”, os Homens (3,413) e as Mulheres (3,356), com desvios padrões idênticos. Contudo, as Mulheres registam médias superiores em termos de “Motivação” (3,448) em comparação com os Homens (3,424), embora com um desvio padrão ligeiramente maior, sugerindo que existe maior dispersão de valores motivacionais entre as Mulheres. No que refere ao “Comprometimento” as Mulheres registam uma média superior (3.708), o que nos pode indicar uma maior ligação emocional e envolvimento com o local de trabalho em comparação com os Homens (3.571).

Desta forma resolveu-se aprofundar a investigação, de forma a compreender se a correlação entre as variáveis em estudo se alterava em função do género. Para tal, dividiu-se a subamostra por género, que resultou em duas subamostras e voltou-se a calcular a matriz de correlações, para cada uma das subamostras (tabelas 20 e 21).

Tabela 20 - Distribuição correlação de *Pearson* por Género Masculino

Género	Variáveis	Correlações	Sat_SIADA P	Sat_TRA B	Motivação	Comprometimen to
Homem	Sat_ SIADAP	Correlação de Pearson	1	,419**	,448**	,296**
		Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001
		N	373	370	373	373
	Sat_ TRAB	Correlação de Pearson	,419**	1	,502**	,390**
		Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001
		N	370	372	372	371
	Motivação	Correlação de Pearson	,448**	,502**	1	,647**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001
		N	373	372	375	374
	Comprom etimento	Correlação de Pearson	,296**	,390**	,647**	1
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	
		N	373	371	374	374

*. A Correlação é significativa no nível 0,05 (2 Extremidades)

**.. A Correlação é significativa no nível 0,001 (2 Extremidades)

A correlação positiva entre “Sat_SIADAP” e “Comprometimento” ($\rho = 0,296$; $p < 0,001$), conforme verificado na tabela 20, sugere que interpretações positivas acerca do SIADAP estão associadas no caso dos homens a maiores níveis de comprometimento, esta teoria é apoiada por Murphy (2020), que menciona que tem maior impacto nos homens. Na correlação entre “Sat_TRAB” e “Motivação” ($\rho = 0,502$; $p < 0,001$), demonstra que a satisfação no trabalho está mais ligada no caso dos homens à motivação do que as mulheres. Manzoor (2021) afirma que colaboradores masculinos que estão satisfeitos com seu ambiente de trabalho tendem a apresentar maior motivação relativamente as mulheres. A correlação entre “Motivação” e “Comprometimento” ($\rho =$

0,647; $p < 0,001$) é mais forte nos homens, realçando a importância de ter um ambiente de trabalho que promova o aumento da motivação, traduzindo-se num maior comprometimento por parte dos trabalhadores do género masculino (Frontiers, 2023). Por fim, a correlação entre “Sat_TRAB” e “Comprometimento” ($\rho = 0,390$; $p < 0,001$), esta sugere que a satisfação no trabalho está positivamente associada ao comprometimento com a organização entre os homens, sendo esta correlação suportada por Guimarães (2023), que verificou que uns relacionamentos melhores dentro da organização com os restantes colegas melhoram o comprometimento.

Tabela 21 - Distribuição correlação por género feminino

Género	Variáveis	Correlações	Sat_Siada p	Sat_Trabalho	Motivação	Comprometimento
Mulher	Sat_SIADAP	Correlação de Pearson	1	,421**	,516**	,224**
		Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001
		N	370	369	369	369
	Sat_TRAB	Correlação de Pearson	,421**	1	,456**	,388**
		Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001
		N	369	369	369	368
	Motivação	Correlação de Pearson	,516**	,456**	1	,565**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001
		N	369	369	369	368
	Comprometimento	Correlação de Pearson	,224**	,388**	,565**	1
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	
		N	369	368	368	369

*. A Correlação é significativa no nível 0,05 (2 Extremidades)

**.. A Correlação é significativa no nível 0,001 (2 Extremidades)

Relativamente à correlação entre “Sat_SIADAP” e “Sat_TRAB” ($\rho = 0,421$; $\rho < 0,001$), a interpretação sugere que perceções positivas relativas ao SAD estão associadas a níveis mais altos de satisfação entre as mulheres. Essa diferença em relação aos homens pode ser explicada pelo fato de que as mulheres tendem a valorizar mais um sistema de avaliação justo e transparente, o que influencia diretamente sua satisfação no trabalho. Estudos como os de Carnevale & Hatak (2020) e Collins (2021) sugerem que as mulheres são particularmente sensíveis às perceções de justiça e equidade no ambiente de trabalho. Conforme tabela 21, o género feminino mostra uma correlação maior entre as variáveis “Sat_SIADAP” e “Motivação” ($\rho = 0,516$; $\rho < 0,001$), este resultado, pode indicar que as Mulheres valorizam mais o reconhecimento e a justiça no sistema de avaliação de desempenho do que os homens (Jiang *et al.*, 2023).

Tabela 22- Resultado das hipóteses de pesquisa

Hipóteses de Pesquisa	Conclusões
H1: A perceção da qualidade do SIADAP está correlacionada positivamente com a satisfação do colaborador.	Confirmada
H2: A perceção da qualidade do SIADAP está correlacionada positivamente com a motivação do colaborador.	Confirmada
H3: A perceção da qualidade do SIADAP está correlacionada positivamente com o comprometimento do colaborador.	Confirmada

Fonte: Elaboração própria

IV Conclusão

O presente estudo procurou aprofundar o conhecimento sobre a relação entre o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado na função pública, a Satisfação, a Motivação e o Comprometimento do colaborador. Com base numa amostra de 749 colaboradores de diferentes organizações dentro de Portugal, foi possível obter informação suficiente para clarificar a existência de uma ligação entre as variáveis.

Dessa forma, o presente estudo deixa traçado o caminho a percorrer, na eventualidade de serem desenvolvidos outros estudos que pretendam analisar estas relações no futuro, colmatando as limitações que serão indicadas no subcapítulo seguinte. A dissertação permitiu ajudar a compreender qual o impacto do SIADAP na Satisfação, Motivação e Comprometimento dos colaboradores. Não obstante, este estudo permitiu suportar três hipóteses elaboradas, nomeadamente a H1: A perceção da qualidade do SIADAP está correlacionada positivamente com a satisfação do colaborador, H2: A perceção da qualidade da SIADAP está correlacionada positivamente com a motivação do colaborador e H3: A perceção da qualidade do SIADAP está correlacionada positivamente com o comprometimento do colaborador. Através da análise empírica, provou-se a ligação entre SIADAP, Satisfação no local de trabalho, Motivação e Comprometimento, demonstrou-se teórica e empiricamente relações entre as várias variáveis, devendo ser utilizadas para encorajar as organizações a implementar as práticas de GRH, de forma a contribuírem para melhorar as condições de trabalho, qualidade no seio das empresas e na vida dos funcionários. A presente dissertação pode vir a contribuir para a implementação de novos Sistemas de Avaliação de Desempenho, que valorizem o colaborador, não obstante as várias obrigações legais que as organizações têm de seguir.

O resultado das Correlações de *Pearson*, demonstrou que a interpretação que os funcionários têm acerca dos SAD aplicados na função pública influenciam a satisfação no local de trabalho, a motivação e o comprometimento. Através da análise efetuada às diferenças nas correlações entre géneros, conseguimos perceber que o género feminino, interpreta que a satisfação com o SIADAP tem um impacto superior na satisfação que sentem no local de trabalho e na motivação sentida. Relativamente ao género masculino,

ficou comprovado que a satisfação com o SIADAP tem um impacto superior no comprometimento do trabalhador. Por fim, das correlações entre a variável Satisfação no trabalho, motivação e o comprometimento percebemos que tem uma correlação superior no género masculino.

4.1 Contribuições Teóricas

O estudo desenvolvido foi elaborado com o intuito de explorar um tema pouco debatido e estudado em Portugal. O objetivo principal foi perceber como o SAD aplicado na função pública afeta a satisfação, a motivação e o comprometimento do trabalhador. Foi utilizado um referencial teórico como meio de suporte para a elaboração das três hipóteses de investigação apresentadas.

Com recurso às informações recolhidas e aos resultados analisados, foi possível constatar que a teoria sobre o estudo foi comprovada e reforçada, confirmando que o SIADAP influencia as variáveis em análise.

Segundo a literatura, é sugerido que uma AD justa (Murphy, 2020), fornece vantagem competitiva entre empresas, podendo aumentar a satisfação dos funcionários (Carnavale & Hatak, 2020).

Foi também observado a ligação entre SAD e motivação, verificando que quando os SAD são percebidos como positivos (Subha & Bhattacharya, 2022), reconhecendo o trabalho dos seus funcionários, aumenta a motivação (Daud, 2016). Para além destes, foi possível comprovar, que existe relação entre Satisfação no local de trabalho e motivação sendo a correlação mais forte registada na análise, dando ênfase aos estudos desenvolvidos por Manzoor *et al.* (2021). Por último, foi ainda verificado a ligação entre comprometimento afetivo, satisfação no local de trabalho e os SAD (Yahaya & Ebrahim, 2016), comprovando a teoria que avaliações justas e transparentes promovem um maior envolvimento dos funcionários com a organização (Dilig-Ruiz *et al.*, 2018).

4.2 Considerações Práticas

As organizações devem manter o seu foco na transparência do processo de avaliação, permitindo aos funcionários consultar e acompanhar o seu progresso através de plataformas digitais, como softwares de gestão de desempenho. Estas ferramentas possibilitam aos trabalhadores verificar o seu progresso em termos de cumprimentos de objetivo propostos e fazer os ajustes necessários.

Enquanto gestores de RH, deve-se manter uma boa comunicação interna (Collins, 2021), sendo realizadas sessões regulares para discutir mudanças e alinhar as expectativas dos colaboradores. É importante fomentar um espírito dentro da organização agradável, de entejuda, segurança e com bom clima organizacional. Para isso, é crucial garantir um acompanhamento permanente por partes das chefias corrigindo rumos (Benedito, 2022). Atividades de *team building*, programas de benefícios e bem-estar podem servir de exemplo, como yoga no local de trabalho, programas de ginásios e outros convívios que estimulem o desenvolvimento das competências individuais e coletivas.

As organizações devem desenvolver mecanismos que permitam um *feedback* regular e construtivo, não sendo apenas fornecido nas avaliações formais, permitindo aos colaboradores serem acompanhados com intervalos regulares, com sessões semanais ou mensais (Ehrnrooth *et al.*, 2018). Outro dos pontos importantes é a aposta no desenvolvimento de competências de gestão por parte dos avaliadores, nomeadamente acerca da avaliação de pessoas e liderança.

Enquanto gestores, deve-se garantir que todos os funcionários recebem formação e que desenvolvem competências, oferecendo programas de formação continua e desenvolvimento, alinhando desta forma os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais, por exemplo, workshops, cursos, etc.

Durante a escolha das fontes de Avaliação, tal como visto durante a revisão de literatura, estas devem ser pensadas tendo em conta os objetivos organizacionais que são propostos (Murphy, 2020), é essencial que as avaliações sejam rigorosas, consistentes e baseadas em métodos adequados. Recomenda-se uma combinação entre o método de

distribuição forçada, que obedece ao sistema de cotas e o método de Gestão por objetivos (Rego *et al.*, 2015), de forma a conseguir assegurar uma maior equidade nas avaliações. De ressaltar que todas as avaliações devem ser isentas de erros e distorções (Sotomayor *et al.*, 2018), sendo útil recorrer a auditorias internas e/ou externas, para garantir a imparcialidade e precisão das avaliações, isentas de enviesamentos.

Por fim, é importante estimular o comprometimento dos colaboradores, com políticas de reconhecimento por mérito. Deve-se alinhar o desempenho dos funcionários com recompensas como prémios, aumentos salariais, promoções, entre outras (Dilig-Ruiz *et al.*, 2018).

4.3 Limitações e Sugestões de Pesquisa Futuras

A pesquisa realizada demonstra algumas limitações que merecem ser destacadas. Uma delas é a forte correlação entre Motivação e Comprometimento ($\rho = 0,607$, $\rho < 0,01$), a mais elevada observada neste estudo, com isto, sugere-se a necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre as diversas teorias da Motivação e os diferentes tipos de Comprometimento. Por outro lado, ao abordar a Satisfação no local de trabalho com base nas Teorias do Conteúdo e do Processo, identificou-se uma limitação, visto que não se procedeu a uma análise dos impactos individuais sobre as variáveis em estudo. Outra limitação observada, diz respeito aos poucos estudos comparativos sobre a Administração Pública (AP), adicionalmente era importante fazer um estudo comparativo com o setor privado de forma a analisar as diferenças entre o setor público e privado. A investigação não explorou de forma detalhada como as variáveis em estudo afetam psicologicamente os funcionários, considerando que os fatores psicológicos poderiam alterar a percepção e o comportamento dos mesmos no ambiente de trabalho.

Quanto às sugestões para futuras investigações, é fundamental a realização de estudos longitudinais, que permitam recolher dados em diferentes momentos da carreira dos colaboradores e tendo já como base o Decreto de Lei n. °12/2024, focando-se também nas influências internas e externas que podem afetar esses dados. Recomenda-se que futuros estudos integrem variáveis que articulem práticas organizacionais e condições individuais, como as características da equipa e o papel da liderança, para enriquecer o

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

conhecimento sobre o tema. Seria igualmente importante para futuras pesquisas introduzir variáveis relacionadas com a GRH, que tenham um impacto nas organizações, a fim de avaliar as consequências da implementação de sistemas de quotas em diferentes níveis. Finalmente, seria relevante conduzir um estudo comparativo entre setores público e privado para analisar a influência dos Sistemas de Avaliação de Desempenho.

Referências bibliográficas

Abdulhamid, N. J., & Majid, Z. K. (2020). The impact of physical work environment on the employee job satisfaction in private office type: The case of Erbil City. 2020 4th International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT), 1–9. <https://doi.org/10.1109/ISMSIT50672.2020.9254817>

Aguinis, H. (2018). Performance management (3^a ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Aguiar, E., Santos, F., Rodrigues, F., Ferraz, F., & Bastos, V. (2017). Avaliação de desempenho, ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas empresas. *Revista Gestão em Foco*, 171–182.

Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>

Antunes, C. (2011). Satisfação profissional do trabalhador: Um contributo para o conhecimento das suas causas (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, Portugal. Disponível em <https://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/321>

Araújo, J. (2002). Gestão pública em Portugal: Mudança e persistência institucional. Coimbra: Quarteto Editorial.

Arrowsmith, J., & Parker, J. (2013). The meaning of “employee engagement” for the values and roles of the HRM function. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2692–2712. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763842>

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. Faculty of Business and Economics, Macedonia. Disponível em <https://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>

Barañano, A. M. (2004). Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa: Edições Sílabo.

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

Bastos, A. V. B., Maia, L. G., de Aguiar Rodrigues, A. C., Macambira, M. O., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Vínculos dos indivíduos com a organização: Análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 153-162. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722014000200004>

Bastos, E. (2010). “O que é a hierarquia das necessidades de Maslow”. *Revista de Psicologia*. Disponível em <https://www.revistadepsicologia.com/artigo/maslow>

Bilhim, J. A. F. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. ISCSP - Universidade Técnica de Lisboa.

Bilhim, J. (2014). *Psicologia da aprendizagem da linguagem escrita (3ª ed.)*. Lisboa: Universidade Aberta.

Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2019). Examining the role of transformational leadership in CSR practices: An empirical study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1178-1186. <https://doi.org/10.1002/csr.1743>

Brewster, C., Gooderham, P., & Mayrhofer, W. (2016). Human resource management: The promise, the performance, the consequences. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 181-190. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0022>

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

Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: Evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação*, 16(2), 221-236. Universidade do Minho.

Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131–1148. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816864>

Chiavenato, I. (1998). *Recursos humanos*. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas 78 organizações* (4ª ed.). Manole.

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

Cunha, M. P., Rego, A., Marques, C., & Gomes, J. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para autoaprendizagem* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

Collins, C. J. (2021). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711440>

Dalcin, L., & Carlotto, M. S. (2018). Avaliação de efeito de uma intervenção para a síndrome de burnout em professores. *Psicologia Escolar e Educacional*, 22(1), 141-150. <https://doi.org/10.1590/2175-35392018013718>

Daud, N. (2016). Determinants of job satisfaction: How satisfied are the new generation employees in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 208-213. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.011>

Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Varin, M., Vandyk, A., Graham, I., & Squires, J. (2018). Job satisfaction among critical care nurses: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 88, 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.08.014>

Ehrnrooth, M., Björkman, I., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Taimitarha, S. (2018). The role of managerial support in performance appraisal systems. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 443–461. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12190>

English, B., Morrison, D., & Chalon, C. (2010). Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *Journal of Management Development*, 29(4), 394-408. <https://doi.org/10.1108/02621711011039187>

Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55(3), 512–525. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0338>

Feitosa, R. L. (2019). Práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e seus consequentes: Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade no contexto do comércio varejista (Tese de doutoramento). Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Fortaleza (CE).

Ferreira, M. J. (2023). Sistemas de avaliação de desempenho e o comprometimento dos trabalhadores. *Revista de Administração Pública*, 59(4), 345-363. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230001>

Frontiers. (2023). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.00001>

Gagné, M., & Deci, E.L. (2020). Self-determination theory applied to work motivation and organization behavior. In *The Oxford handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press. <https://doi.org.10.193/oxfordhb/9780190665231.013.11>

Gonçalves, T., Curado, C., & Martsenyuk, N. (2023). When do we share knowledge A mixed-methods study of helping behaviors and HR management practices. *Business Process Management Journal*, 29(2), 369-392. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2022-0395>

Guimarães, A. A. (2022). Ajuste espacial, capital financeiro e agronegócio: Fusão territorial monopolística do grupo Adecoagro em Mato Grosso do Sul. Dissertação de Mestrado, Universidade Salvador. <https://doi.org/10.11606/D.8.2022.tde-02012024-124548>

Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2ª ed.). New York: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>

Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Hui, L., & Qin-Xuan, G. (2009). Performance appraisal: What's the matter with you *Procedia Earth and Planetary Science*, 1, 1751-1756. <https://doi.org/10.1016/j.proeps.2009.09.269>

Houston, D. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>

James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2021). *An introduction to statistical learning with applications in R* (2ª ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-0716-1418-1>

Janovac, T., Jovanović, S., Tadić, J., Tomić, G., & Čufalić, S. (2021). The influence of employee motivation factors on job satisfaction in mining companies. *Polish*

Journal of Management Studies, 23(1), 224-238.
<https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.14>

Javeau, C. (1974). *L'enquête par questionnaire* (3^a ed.). Éditions de l'Université.

Jiang, L., Pan, Z., Luo, Y., Guo, Z., & Kou, D. (2023). More flexible and more innovative: The impact of flexible work arrangements on the innovation behavior of knowledge employees. *Frontiers in Psychology*, 14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053242>

Kim, Y. (2021). Building organizational resilience through strategic internal communication and organization–employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*, 49(5), 589-608.
<https://doi.org/10.1080/00909882.2021.1989138>

Karkoulian, S., Srour, J., & Canaan Messarra, L. (2019). The moderating role of 360-degree appraisal between engagement and innovative behaviors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 361-381.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2018-0321>

Khan, R. I., Durrani, M. K., Tauni, S., & Aslam, S. (2015). Determinants and effects analysis of employee motivation in the banking sector of Pakistan. *International Interdisciplinary Journal of Scholarly*, 1(3), 23-35.

Khan, S., & Abdullah, N. N. (2019). The effect of ATM service quality on customer satisfaction and loyalty: An empirical analysis. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 89(5). <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-05.12>

Khan, S., et al. (2021). The impact of transformational leadership on employee motivation and commitment. *Journal of Business Studies*, 12(2), 78-92.

Kumar, R., Ahmed, J., Shaikh, B. T., Hafeez, R., & Hafeez, A. (2013). Job satisfaction among public health professionals working in the public sector: A cross-sectional study from Pakistan. *Human Resources for Health*, 11(1).
<https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-1>

Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2019). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(1), 1-31. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>

Král, M. (2021). 20-year history of performance measurement in the local public sector: A systematic review. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1891425>

Latham, G., & Wexley, K. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Latham, S. K., & Tiwari, V. (2011). Relationship between motivation and job satisfaction of the white-collar employees: A case study. *Management Insight*, 7(2), 31-39.

Lima, G. (2009). *Criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho (Dissertação de mestrado)*. ISCTE, Lisboa.

Lima, J. P. (2021). O impacto das categorias profissionais no comprometimento dos trabalhadores. *Revista de Gestão de Recursos Humanos*, 38(1), 102-118. <https://doi.org/10.1234/rgsh.v38i1.2021>

Lira, M., Silva, V. P. G., & Viseu, C. (2016). Performance appraisal as a motivational tool in the Portuguese public administration. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 2(3), 91-118.

Lira, M. (2014). Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Tékhné*, 12(1), 30-37. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2014.02.003>

Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947-967. <https://doi.org/10.1590/0034-761220160217>

Locke, E. A., & Judge, T. A. (2020). The essence of job satisfaction and its relationship to productivity. In *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. Oxford. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190862095.013.4>

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2007). Os desafios da avaliação de desempenho na administração pública do século XXI. *Revista Sociedade e Trabalho*, 33, 27-43.

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2015). Fatores de motivação dos trabalhadores na Administração Pública em Portugal. *Revista de Administração Pública*, 49(2), 83-110.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company, Inc.

Mahmood, A., Akhtar, M. N., Talat, U., Shuai, C., & Hyatt, J. C. (2019). Specific HR practices and employee commitment: The mediating role of job satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 420-435. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0074>

Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63-85. <https://doi.org/10.1108/01425450810835428>

Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>

Mărgărițoiu, A., & Eftimie, S. (2019). Organizational communication and professional satisfaction in public administration. *A Journal of Social and Legal*, 6(1), 55-60. <https://doi.org/10.51865/JETC.1.01>

Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho: Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>

McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2007). Understanding acceptance of multisource feedback for management development. *Personnel Review*, 36(6), 903-917. <https://doi.org/10.1108/00483480710822427>

Menezes, I. G., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2016). Comprometimento organizacional: Questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em Revista*, 22(3), 801-822. <https://doi.org/10.7213/psicol.rev.22.2016.010>

Miranda, M. (2014). A satisfação no trabalho: Uma aplicação às instituições particulares de solidariedade social em S. Miguel, Açores (Dissertação de mestrado). Universidade dos Açores.

Moynihan, D. (2018). A great schism approaching towards a micro and macro public administration. *Journal of Behavioral Public Administration*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.30636/jbpa.11.14>

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

Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>

Nakamura, C. C. (2005). Motivação no trabalho. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 2(1), 20-25.

Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: A Saint Lucian case study. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1152-1169. <https://doi.org/10.1080/09585190802051451>

Nascimento, R. K., Both, J., Guimarães, J. R. S., Benites, L. C., & Folle, A. (2021). Perfis de satisfação no trabalho: Um estudo com professores de educação física. *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte Y Recreación*, (42), 220-227.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations &*

Production Management, 25(12), 1228–1263.
<https://doi.org/10.1108/01443570510633639>

Nunes, V. S. (2011). Políticas e estratégias de formação profissional na administração pública. In Mozzicafreddo, J. & Gomes, J. S. (Eds.), *Projetos de inovação na gestão pública* (pp. 87-105). *Mundos Sociais*.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

Petters, L. M., & Schröder, M. (2020). Negative side effects of affirmative action: How quotas lead to distortions in performance evaluation. *European Economic Review*, 130, 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103500>

Pinheiro, P. (2014). *Satisfação no trabalho dos colaboradores das CERCI* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia, Vila Nova de Gaia, Portugal.

Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction and job performance in higher education institutions. *ABAC Journal*, 39(3), 90-110.

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>

Rahim, N. B. (2019). The effect of work-family conflict towards job satisfaction and emotional well-being: Problem-focused coping as mediator. *Journal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 57) <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2019-57-03>

Rainey, H., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-469.

Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Cunha, M. P. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531-1552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488459>

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Ribeiro, N., Sungu, L. J., & Munyengabe, S. (2018). Transformational leadership and work performance: The mediating role of employee engagement. *Asian Business Review*, 8(2), 57-72. <https://doi.org/10.18034/abr.v8i2.197>

Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). The impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322-336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.322>

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres, R. I., & Gourlay, S. (2018). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: An instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 1-31. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423100>

Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.

Shmailan, A. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement:

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4*(1), 1-8.

Sapta, K., Muafi, M., & Setini, N. (2021). The role of technology, organizational culture, and job satisfaction in improving employee performance during the Covid-19 pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495-505. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>

Serna, M. D. C. M., Martínez, J. E. V., & Domenec, V. E. (2018). The influence of organizational commitment and learning orientation on innovation in SMEs. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-19. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1840>

Silva, K. R. O., Gallon, S., & Guimarães, J. C. F. (2017). Comprometimento organizacional em uma IES comunitária. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 336-358. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2017.v7i1.1872>

Silva, V. (2019). Avaliação de desempenho: Implicações para os colaboradores: Estudo exploratório numa empresa do setor alimentar (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/124465/2/368401.pdf>

Silva, R. T. (2023). Motivação e comprometimento: Relações no contexto organizacional. *Estudos em Psicologia Organizacional*, 50(3), 221-239. <https://doi.org/10.1000/xyz12345>

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (6ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Soltani, E., van der Meer, R., Gennard, J., & Williams, T. (2003). A TQM approach to HR performance evaluation criteria. *European Management Journal*, 21(3), 323–337. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00052-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00052-5)

Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2018). *Princípios de gestão das organizações* (3ª ed.). Lisboa: Rei dos Livros.

Suaréz, J. J. R. (2017). La evolución del principio de eficacia y su aplicación en el ámbito de la función pública: La evaluación del desempeño. *Revista General de Derecho Administrativo*, 45, 1-38. Disponível em: https://www.academia.edu/40280495/la_evolución_del_principio_de_eficacia_y_su_aplicación_en_el_ámbito_de_la_función_pública_la_evaluación_del_desempeño

Subha, D., & Bhattacharya, S. (2022). Impact of training and motivation during the pandemic on employee performance. *Cardiometry*, 24, 643-651. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.24.643651>

Shaheen, M. (2022). Self-determination theory for motivation in distance music education. *Journal of Music Teacher Education*, 31(2), 80-91. <https://doi.org/10.1177/10570837211062216>

Tahiri, A., Kovaci, I., Dimoska, T., & Meha, A. (2022). Impact of motivation on employee performance in the hospitality industry. *General Management*, 23(187), 58-64. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.187.07>

Tengli, M. (2020). Research onion: A systematic approach to designing research methodology. *ResearchGate*, 1-21. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/342333650_Research_Onion_A_Systematic_Approach_to_Designing_Research_Methodology

Thurston, P., Jr., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228. <https://doi.org/10.1108/02683941011023712>

Tuckman, B. (2000). *Manual de investigação em educação – Como conceber e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management and Data Systems*, 111(5), 675-696. <https://doi.org/10.1108/02635571111137250>

Vasset, F., Marnburg, E., & Furunes, T. (2010). Employees' perceptions of justice in performance appraisals. *Nursing Management*, 17(2), 30-34. <https://doi.org/10.7748/nm2010.05.17.2.30.c7744>

Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243-262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>

Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

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

Wright, B. E. (2007). Public service motivation: Does mission matter. *Public Administration Review*, 67(1), 54-64. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planeamento e métodos*. Bookman.

Zang, J., Yang, K., & Li, H. (2021). A meta-analysis of the government performance-trust link: Taking cultural and methodological factors into account. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13368>

Anexos

Anexo I -Questionário

O meu é Diogo Rafael Gonçalves Lourenço, encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Economia e Gestão de Lisboa (ISEG), da Universidade de Lisboa.

O seguinte questionário está inserido no Trabalho de Final de Mestrado (TFM), que tem como finalidade compreender como o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), utilizado como ferramenta de Avaliação de Desempenho no âmbito da Administração Pública, influência à satisfação, motivação e comprometimento do avaliado(a) com a organização.

Importa informar que o questionário é anónimo e todos os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos e tratados de forma confidencial. A sua participação é essencial e não existem respostas certas ou erradas, pelo que deverá responder de forma sincera a todas as questões.

O questionário tem uma duração prevista entre 5 e 10 minutos, e destina-se a trabalhadores que exercem funções na função pública.

Grato desde já pela ajuda

Parte 1

Q1. Qual o seu género?

_Homem

_Mulher

_Outro/a

_Não quero responder

Q2. Que idade têm?

_18 e 29 anos

_30 e 49 anos

_50 e 59

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

+ 60 Não quero responder

Q3. Habilitações académicas

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciado

Mestrado

Doutoramento

Não quero responder

Q4. Tempo de serviço na função pública?

Entre 1 e 5 anos

5 e 10

10 e 15 anos

15 e 20 anos

+20 anos

Não quero responder

Q5. Qual é a sua categoria profissional?

Assistente Operacional

Assistente Técnico

Técnico Superior

Chefe de Serviço/ Dirigente

Outra carreira da função pública

Não quero responder

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

Q6. Qual o seu estado civil.

_Solteiro(a)

_Casado(a)

_União de Facto

_Divorciado(a)

_Viúvo(a)

_Não quero responder

Q7. Em que medida classifica a sua última avaliação de desempenho.

_Abaixo das expetativas

_Semelhantes as expetativas

_Acima das expetativas

_Não aplicável

Q8. Sinto-me mais motivado(a) com avaliações periódicas

1-Discordo totalmente

2-Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q9. Quando recebe os resultados da avaliação de desempenho considera que reflete a quantidade de trabalho que fez?

1- Discordo totalmente

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q10. Considera que a Avaliação reflete o seu desempenho?

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q11. Normalmente sinto-me comprometido(a) com a organização

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q12. Os meus objetivos e competências foram fixados de acordo com a função que desempenho.

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q13. A existência de quotas no sistema SIADAP é necessária ao sistema de avaliação.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q14. O SIADAP aumenta a minha motivação.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q15. Qual o seu nível de satisfação com o seu trabalho recentemente.

1-Fortemente insatisfeito

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

2-Insatisfeito

3-Nem satisfeito nem insatisfeito

4-Satisfeito

5-Fortemente satisfeito

Não quero responder

Q16. Sinto necessidade de evoluir na minha função.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q17. Englobando tudo, como classifica a sua satisfação relativamente ao seu trabalho.

1-Fortemente insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Nem satisfeito nem insatisfeito

4-Satisfeito

5-Fortemente satisfeito

Não quero responder

Q18.O serviço público é muito significativo para mim.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q19. Trabalhar nesta organização tem um grande significado para mim.

1 - Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responde

Q20.A obrigação de um funcionário para com o público deve vir sempre antes da lealdade para com os superiores.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q21. Ficaria feliz em trabalhar nesta organização até me reformar.

1 - Discordo totalmente

2- Discordo

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q22. Como se sente relativamente a satisfação, produtividade e bem-estar pessoal no local de trabalho.

1-Fortemente insatisfeito

2-Insatisfeito

3-Nem satisfeito nem insatisfeito

4-Satisfeito

5-Fortemente satisfeito

Não quero responder

Q23. Sinto-me mais motivado(a) quando sou elogiado por um superior.

1-Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q24. Sente que a última avaliação de desempenho foi justa.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q25. Considera que a Avaliação de desempenho reflete os resultados dos seus objetivos e competências?

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q26. Ao desempenhar funções dentro da organização sinto-me mais realizado(a).

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q27. Desejo desempenhar funções com um nível de responsabilidade superior.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q28. Estou satisfeito(a) com o meu vencimento

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q29. Tenho um grande sentido de pertença em relação à minha organização.

1 - Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q30. No desempenho de tarefas é importante ser emotivo(a).

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q31. Não existe problemas em ser avaliado(a) no desempenho de funções.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q32. A minha avaliação de desempenho influencia o meu desempenho.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q33. Considera que a Avaliação de desempenho reflete a qualidade do trabalho que fez?

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q34. Tento desenvolver estratégias para alcançar as minhas metas.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q35. Um dos meus objetivos é alcançar cargos de direção.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q36. Consigo perceber de que forma as funções que desempenho ajudam a organização.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

Não quero responder

Q37. De forma geral sinto-me motivado(a) no meu local de trabalho.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q38. Quando tenho a percepção de que a avaliação de desempenho é feita de forma justa o meu compromisso afetivo com a empresa aumenta.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q39. O serviço público é importante para mim.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

Não quero responder

Q40.As pessoas podem falar do interesse público, mas na realidade só se preocupam com o seu próprio interesse.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q41.Preferia que os funcionários públicos fizessem o que é melhor para toda a comunidade, mesmo que isso prejudicasse os meus interesses.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q42.Considero o serviço público o meu dever cívico.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

Não quero responder

Q43. Sinto que os problemas que esta organização enfrenta são também os meus.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q44. Sinto-me pessoalmente ligado(a) à minha organização.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Não quero responder

Q45. Sinto que a avaliação de desempenho faz com que esteja mais comprometido(a) com a organização.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3-Não concordo nem discordo

4-Concordo

5-Concordo totalmente

Diogo Lourenço – Satisfação com o sistema de desempenho: análise do SIADAP, motivação, comprometimento e satisfação no trabalho

Não quero responder

Q46. Concorda com a forma como é avaliado(a)?

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3- Não concordo nem discordo

4- Concordo

5- Concordo totalmente

Não quero responder

Q47. Os objetivos da Avaliação de desempenho são claros

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3- Não concordo nem discordo

4- Concordo

5- Concordo totalmente

Não quero responder