

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: DUAS FACES DA MESMA MOEDA? UMA  
APLICAÇÃO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO.**

**INÊS ROSA SANTOS**

**MARÇO-2020**

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: DUAS FACES DA MESMA MOEDA? UMA  
APLICAÇÃO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO.**

**INÊS ROSA SANTOS**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES**

**MARÇO-2020**

## Resumo

Na conjuntura atual das organizações, competitiva e instável, é vital o desenvolvimento dos colaboradores de modo a garantir um elevado desempenho organizacional, este desempenho pode ser influenciado por diversos fatores. Neste sentido, a gestão na ótica da Administração pública, tem recorrido cada vez mais aos sistemas e mecanismos utilizados no sistema privado.

O objetivo deste trabalho consiste em compreender a relação de fatores como a Motivação, Satisfação e Chefia Direta no Desempenho individual dos colaboradores das carreiras gerais da Administração Pública Portuguesa, não existindo muitos estudos dedicados ao sector público português.

Para este trabalho, foi realizado um inquérito a 45 funcionários não docentes de uma instituição do ensino superior público e o instrumento utilizado permitiu avaliar os fatores de motivação, satisfação com o trabalho, satisfação com chefia direta, envolvimento com a chefia direta e perceção do desempenho individual.

Os resultados obtidos demonstraram uma correlação positiva entre motivação e satisfação no trabalho com o desempenho individual. O envolvimento e satisfação com a chefia direta são dois fatores determinantes para os colaboradores neste estudo.

A motivação e satisfação não são afetadas pelo género e idade, mas estão correlacionadas com o tempo de serviço e carreira. O envolvimento com a organização é determinante na retenção destes colaboradores.

Este estudo contribui para aumentar o conhecimento, no modo como estes fatores influenciam o desempenho no contexto da administração pública portuguesa. Encontrando-se este sector envelhecido e, por conseguinte, não se revelando atrativo à maioria dos jovens é crucial o desenvolvimento de estratégias futuras na retenção e captação de novos talentos.

**Palavras Chave:** Motivação, Satisfação, Desempenho, Administração Pública Portuguesa

## Abstract

In the current organizational framework, competitive and unstable, it is vital to develop employees to guarantee high organizational performance. In this sense, management from the perspective of public administration has increasingly resorted to the systems and mechanisms used in the private system.

The purpose of this study was to investigate, in the general careers of the Portuguese Public Administration, the relationship between the employee's performance and Motivation, Job Satisfaction and direct Supervisor, there are not many studies in the Portuguese public sector.

For this study, a survey was carried out with 45 non-teaching staff from a public higher education institution, to assess the following categories: motivation, job satisfaction, satisfaction with direct supervisor, commitment with direct supervisor and perception of individual performance.

The results demonstrated a positive correlation between the employee's individual performance and motivation/job satisfaction. Commitment and satisfaction with their direct supervisor are two determining factors for employees in this study.

Motivation and satisfaction are not affected by gender and age but are correlated with years of service and career. Commitment with the organization is a determining factor in retaining these employees.

This study contributed to increase the knowledge on how these factors influence performance in the Portuguese public administration. As this sector is aged and, currently, not attractive to most young people, these results shed light onto possible future strategies for retaining and attracting newer talents.

Key words: Motivation, Satisfaction, Performance, Portuguese Public Administration

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos o que tornaram possível este percurso.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Paulo Lopes Henriques por todo o apoio, incentivo e disponibilidade no decorrer deste trabalho

Agradeço à minha família por estarem sempre ao meu lado, à mana em especial por partilhar de perto as minhas conquistas e por ser a Mana. Ao Pedro cuja paciência, amor e dedicação são inestimáveis.

Agradeço também ao Professor Doutor Carlos Salgueiro e Professor Doutor José Paulo Mota pela motivação que me deram para a realização do mestrado.

Um especial agradecimento ao amigo Bruno Oliveira que muito contribuiu para este percurso.

A todos os amigos que sentiram a minha ausência e um especial agradecimento às minhas companheiras de todos os dias Beatriz e Vanessa que fazem com que tudo seja melhor.

O meu sincero agradecimento a todos os que participaram neste estudo, tornando possível este trabalho.

## Índice

Resumo.....	i
Abstract .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Lista de Tabelas .....	v
Lista de Anexos.....	v
Lista de Abreviaturas.....	vi
Introdução.....	1
Capítulo I-Revisão de Literatura.....	3
1.1 Motivação no trabalho.....	3
1.1.1 Teoria bi-factorial Herzberg .....	6
1.1.2 Teoria do <i>Goal Setting</i> -Locke e Latham .....	6
1.1.3 Modelo das Características da Função Hackman e Oldham .....	7
1.1.4 Teoria das Necessidades Aprendidas McClelland .....	8
1.1.5 Modelo de Conceptualização do Comprometimento Organizacional Allen e Meyer .	9
1.2 Satisfação com o trabalho .....	9
1.3 Motivação e satisfação com o trabalho no sector público .....	11
1.4 Avaliação de Desempenho .....	15
2. A Administração Pública Portuguesa-contexto dos últimos dez anos.....	20
Capítulo II- Resultados .....	23
2.1 Descrição da Instituição .....	23
2.2 Caracterização da Amostra .....	23
2.3 Instrumento.....	23
2.4 Qualidades psicométricas do Instrumento .....	25
2.5 Análise de dados .....	26
Capítulo III- Discussão de Resultados.....	29
Capítulo IV- Conclusão, Limitações e Estudos futuros .....	33
4.1- Conclusão .....	33
4.2 Limitações e Estudos Futuros.....	34
Referências Bibliográficas .....	36
Anexos.....	44

## Lista de Tabelas

Tabela I- Resumo Teorias de Motivação-----	5
Tabela II- Metas para redução do défice -----	21
Tabela III- Medidas aplicadas para redução défice-----	22
Tabela IV- Confiabilidade da escala Motivação -----	25
Tabela V- Confiabilidade da escala Satisfação e Avaliação Desempenho Individual-----	25
Tabela VI- Análise estatística descritiva-----	26
Tabela VII- Correlação de Pearson -----	28
Tabela VIII- Regressão Linear -----	29

## Lista de Anexos

Questionário.....	44
-------------------	----

## Lista de Abreviaturas

AP- Administração Pública

AD- Avaliação de Desempenho

BOEP -Boletim estatístico do emprego público

PSM- Motivação Serviço Público do inglês *Public Service Motivation*

SMART- Específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e temporizados do inglês *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timed*

SIADAP- Subsistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SIADAP 3- Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores

UE- União Europeia

## Introdução

Atualmente, é cada vez mais reconhecida a importância dos recursos humanos no sucesso das organizações. Este fator não era considerado muito relevante, mas com a globalização e crescente competitividade tornou-se vital na obtenção e sustentação da vantagem competitiva, determinante para a sobrevivência das organizações (Campbell *et al*,2012; Chuang, 2004 e Voon-Hsien Lee *et al*,2016).

Existem inúmeros estudos no sector privado, mas o sector público só começou a receber atenção nos últimos vinte anos com o movimento *New Public Management*. Na sequência deste movimento, o sector público foi forçado a adotar estratégias semelhantes ao sector privado tais como, gestão orientada por objetivos, avaliação de desempenho, progressão de carreiras baseadas no mérito, entre outros, visando a melhoria da sua eficácia e eficiência, face à crescente exigência dos governos e cidadãos. As organizações do sector público estão inseridas num ambiente único, caracterizado por objetivos ambíguos e contraditórios, gestão financeira ineficiente e dificuldades na definição de sucesso e avaliação do Desempenho (Manolopoulos,2008).

No sector público português, mais precisamente na Administração Pública, nos últimos anos, a envolvente económica conduziu à implementação de medidas para redução do défice de forma a atingir as metas estabelecidas pela União Europeia (UE).

Estas medidas tiveram efeitos na AP, nomeadamente, no congelamento das carreiras, no aumento do horário de trabalho, na redução de efetivos, no corte nos salários, na privação dos subsídios de natal e férias, no aumento impostos e no aumento de contribuições para o subsistema de saúde dos servidores do estado (Madureira 2015).

Apesar de algumas destas medidas já terem sido revertidas, só com a aprovação da Lei n.º 114/2017 de 29 de dezembro de 2017, Lei do Orçamento do Estado para 2018, Artº 18 foi aprovado o descongelamento das carreiras, estagnadas durante os últimos dez anos, com os pagamentos dos acréscimos remuneratórios a serem efetuados faseadamente entre 2018 e 2019.

A progressão de carreira na AP depende da avaliação de Desempenho através do sistema de avaliação de Desempenho (SIADAP) introduzido pela Lei nº 10/2004 de 22 de março regulamentado pela Decreto regulamentar nº 19ª/2004 e revisto pela Lei 66-B/2007 de 28 dezembro. Este sistema é baseado numa gestão orientada por objetivos, em que o desempenho é o fator determinante na progressão de carreira, condicionado pelas regras temporais associadas a este sistema. Em 2017, a idade média estimada da AP era de 47,0 anos, tendo aumentado 3,4 anos comparativamente ao final de 2011, será expectável que nos próximos 15 anos se assista a um rejuvenescimento dos quadros da AP.

Encontrar uma definição consensual para desempenho não é fácil, o mesmo verifica-se na escolha da metodologia para a sua medição, no sector público é ainda mais difícil devido às discordâncias entre os “*stakeholders*” envolvidos (Brewer e Selden,2000). Na literatura existem diversos estudos sobre fatores que têm influência no Desempenho tal como, motivação, satisfação, formação, liderança, gestão de conhecimento, competências, recursos, ambiente organizacional entre outros. Devido às condicionantes mencionadas anteriormente que a AP esteve e está sujeita, pretende-se estudar os fatores tal como o grau de motivação, satisfação, relação/envolvimento com chefia e como estes afetam o Desempenho, inferindo sobre a importância do desenvolvimento dos colaboradores e o impacto do seu desempenho nos resultados organizacionais. Hoje é crucial, compreender o que motiva um colaborador para mitigar o desafio que as organizações enfrentam na retenção de talento.

A instituição pública que será objeto desta pesquisa é uma faculdade do ensino superior público, cujos funcionários não-docentes enquadram-se nas carreiras gerais da Administração Pública.

Este trabalho pretende contribuir para aumentar o conhecimento do impacto de determinados fatores no desempenho dos colaboradores no sector público, Madureira e Rodrigues (2006) referem “hoje importa à gestão saber motivar na incerteza”.

## Capítulo I-Revisão de Literatura

### 1.1 Motivação no trabalho

O conceito de motivação foi amplamente estudado nas últimas décadas e não é fácil apresentar uma definição consensual. A motivação pode ser definida como os processos que correspondem à intensidade, direção e persistência que cada indivíduo utiliza para atingir um determinado objetivo (Lambrou *et al*,2010). Atkinson com base na origem da palavra motivação, definiu-a como a “influência na direção, vigor e persistência da ação” enquanto Vroom definiu “como um processo de escolha governado por pessoas...entre formas alternativas de voluntariado” citado (Steers *et al.*, 2004 p379).

Westwood citado em Furnham *et al*,(2009) p765 define a motivação como “um estado interno que determina a intenção/desejo ou pressão para agir.” Outra definição apontada por Jones citado em Wright (2001) p560 diz que a motivação para o trabalho se refere ao modo como “o comportamento começa, é alimentado, sustentado, direcionado, parado e qual o género de reação subjetiva presente no organismo enquanto tudo isto acontece”. Em Lindner (1998), a motivação foi definida como: o processo psicológico que dá propósito e direção ao comportamento (Kreitner, 1995); uma predisposição para se comportar de uma forma intencional para alcançar necessidades específicas, não satisfeitas (Buford, Bedeian, e Lindner, 1995); um impulso interno para satisfazer uma necessidade insatisfeita (Higgins, 1994) e a vontade de atingir objetivos (Bedeian, 1993).

Lantham e Pinder (2005), afirmam que a motivação é um processo psicológico resultante da interação entre o individuo e o ambiente. Toode (2011) p246 citando Moody e Pesut (2006) propõe a seguinte definição para motivação “estímulo interno psicobiológico baseado em valores, que ativa e guia o comportamento humano como resposta a si mesmo, ao outro e ao meio externo, resultando na satisfação intrínseca e realização das necessidades humanas básicas, necessidades percebidas e objetivos.” Islam e Ismail (2008) baseando-se nos estudos de Bartol e Martin (1998) definem a motivação como uma força que energiza, direciona o comportamento e evidencia a

tendência para persistir, esta definição reconhece que, para alcançar objetivos, os indivíduos devem ser incentivados e ter presentes quais os objetivos a serem alcançados. No Sistema de classificação de Porter e Miles de 1974, os mesmos consideraram 4 categorias de variáveis a terem influência na motivação: características individuais, características do trabalho, características do ambiente de trabalho e ambiente externo (Perry e Porter, 1982).

Na literatura, existe uma multiplicidade de teorias sobre a motivação no contexto organizacional, como referido em Cunha *et al* (2006), podemos agrupar as teorias de acordo com dois critérios, as teorias de conteúdo e as teorias de processo, a primeira pretende explicar a motivação relacionada com os fatores que motivam as pessoas e a interação complexa entre fatores internos e externos no modo, como os indivíduos respondem nessas circunstâncias, a segunda pretende explicar o modo como se desenvolve o comportamento motivado, considerando a influência dos fatores internos resultantes em diferentes comportamentos.

A motivação pode ser considerada de natureza extrínseca ou intrínseca. A motivação extrínseca pode ser caracterizada pela motivação de obter algo, ocorre quando os colaboradores são capazes de satisfazer indiretamente as suas necessidades mais importantes, por exemplo através de compensação monetária (Weibel, Rost e Osterloh, 2010). A motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si próprio, suscita naquele que o executa (Cunha *et al*, 2006). Pode também ser definido como realizar algo porque é inerentemente interessante e agradável, a realização de uma atividade pelas satisfações inerentes em vez de consequência independentes (Ryan e Deci, 2000).

Nas teorias elaboradas sobre a motivação humana, existem as teorias baseadas em necessidades que incluem a Teoria de Maslow, Teoria Alderfer's, Teoria bifactorial Herzberg, Teoria das necessidades adquiridas de McClelland, uma outra perspetiva é a dos fatores externos e o seu papel na motivação. As teorias baseadas nos fatores internos focam-se nos processos internos e perceções acerca da motivação, como a teoria igualdade Adams, teoria expectativas Vroom, teoria de definição de objetivos de Locke (Lambrou *et al*, 2010). Algumas destas teorias encontram-se descritas na Tabela I.

Tabela I-Resumo Teorias de Motivação

Modelo das Características da Função Hackman e Oldham	O modelo indica que determinadas características do trabalho, quando presentes melhoram a motivação, satisfação e desempenho do colaborador, sendo estas: a variedade de funções, a identidade e significado das tarefas, a autonomia e o <i>feedback</i> (Oldham <i>et al</i> ,1976)
Teoria das Necessidades Aprendidas McClelland	A teoria refere que a motivação é afetada pela satisfação das necessidades: realização, afiliação e poder. Estas necessidades têm pesos diferentes entre indivíduos, variam ao longo do tempo e dependem fortemente da sua interação com o meio onde se inserem. (Steers <i>et al</i> ,2004)
Teoria do <i>Goal Setting</i> -Locke e Latham	A ideia principal é que a definição de objetivos conduz a um desempenho elevado, nesta teoria a definição de objetivos para um indivíduo são determinantes na motivação direcionada para tarefas, uma vez que os seus objetivos direcionam pensamentos e ações (Wiley,1997)
Modelo de Conceptualização do Comprometimento Organizacional Allen e Meyer	Este modelo implica a existência de compromisso organizacional como sendo a força de identificação do individuo e envolvimento com a organização Allen e Meyer identificaram três formas de compromisso afetivo, instrumental e normativo. (Ferreira <i>et al</i> ,2006)
Teoria da Auto-Determinação Deci e Ryan	Teoria que faz a distinção entre os diversos tipos de motivação intrínseca e extrínseca, as pessoas têm necessidades: de satisfação ou perceções de competência, autonomia e “relacionamento”, se estas necessidades são satisfeitas a motivação e empenho serão superiores (Deci, Olafsen e Ryan, 2017)
Teoria ERG Alderfer	Esta teoria condensou os cinco níveis da hierarquia de Maslow em 3 níveis: <i>Existence</i> (E) , <i>Relatedness</i> (R) e <i>Growth</i> (G), as necessidade no primeiro nível(E) incluem (comida, roupa, casa, etc.) no nível (R) as necessidades referem-se às relações com os outros e no nível (G) as necessidade de auto-atualização e auto-estima (Wiley ,1997)
Teoria bi-factorial Herzberg	Esta teoria determina a existência de fatores higiénicos (desmotivam quando inapropriados) e motivadores que sustentam o esforço, Herzberg e a sua equipa, exploraram o impacto de 14 fatores na satisfação e insatisfação em termos de frequência e duração do impacto (Basset-Jones e Lloyd,2005)
Teoria de expectativas Vroom	Esta teoria afirma que a motivação é determinada pelos resultados, os colaboradores escolhem os comportamentos que acreditam conduzir a resultados valorizados e recompensas (Steers <i>et al</i> ,2004)
Teoria Equidade Adams	Esta teoria afirma que os resultados serão percebidos como justos quando o ratio de <i>outcomes-inputs</i> é igual entre indivíduos. Existe desigualdade quando o ratio <i>outcome-input</i> entre uma pessoa e um referente comparativo são desiguais. A desigualdade poderá criar tensão, o que motiva um indivíduo a querer restaurar a igualdade (Harder,1991)

Fonte: autora

Destas teorias, as mais relevantes para o objeto deste estudo são as seguintes:

#### 1.1.1 Teoria bi-factorial Herzberg

A teoria bifactorial de Herzberg divide as necessidades em 2 grupos, necessidades motivadoras (natureza intrínseca) e fatores higiênicos (necessários, mas insuficientes para uma relação positiva com o trabalho), a diferença mais significativa e básica entre os dois fatores de Herzberg é o nível inerente de satisfação / insatisfação dentro de cada fator. Se a motivação, inclui apenas as atitudes que promovem a ação ao longo do tempo, então os motivadores são os fatores que promovem atitudes e satisfação de longo prazo, os motivadores causam atitudes positivas no trabalho porque satisfazem a necessidade de auto-atualização do trabalhador, o objetivo final do indivíduo (Tietjen e Myers,1998).

A presença desses motivadores tem o potencial de criar um nível elevado de satisfação no trabalho; no entanto, na sua ausência, Herzberg diz que a insatisfação não ocorre. Da mesma forma, os fatores de higiene, que causam ação temporária, têm o potencial de causar grande insatisfação, no entanto a sua ausência não provoca um nível elevado de satisfação, (Tietjen e Myers,1998).

#### 1.1.2 Teoria do *Goal Setting*-Locke e Latham

A teoria de fixação de objetivos, teve por base procurar uma explicação para o facto de algumas pessoas desempenharem as tarefas relacionados com o trabalho melhor que outras (Locke,1996).

Esta teoria baseia-se no efeito motivador da existência de objetivos, ou seja, de metas que as pessoas tentam alcançar através das suas ações (Locke ,2004). Os estudos desenvolvidos por Latham e Locke (2007) e Locke e Latham (2002), mostram que objetivos específicos, difíceis e a existência de *feedback* conduzem a desempenhos superiores, que por sua vez, conduzem a um nível positivo de satisfação no trabalho.

Deste modo para incentivar a motivação nos trabalhadores os objetivos definidos deverão ser SMART-*Specific* (específicos), *Measurable* (mensuráveis), *Attainable* (alcançáveis/realistas), *Realistic* (realistas) e *Timed* (com prazo). Outro aspeto

importante, a reter desta teoria é o conceito de *feedback* e a importância do mesmo no alcance dos objetivos definidos.

Para Jung (2014, p.962), a teoria de definição de objetivos enfatiza as seguintes características dos objetivos: especificidade e dificuldade, como sendo fundamentais na atitude no trabalho, incluindo motivação e satisfação (Locke e Latham 2002; White *et al.*,1977). Tendo por base os estudos de Ivancevich 1976 e Locke e Bryan 1967, Jung (2014) explica que a fixação de objetivos específicos pode melhorar a satisfação com o trabalho, pelo facto, de aumentar o interesse na tarefa, reduzir a fadiga e reduzir desinteresse. Os colaboradores comparam o desempenho com os objetivos definidos, se esta autoavaliação for positiva, verifica-se um aumento na perceção de autoeficácia, com conseqüente aumento da motivação (Locke e Latham ,1991).

A ambigüidade dos objetivos é também um fator importante, esta situação pode influenciar a perceção do colaborador acerca do que fazer e do que é esperado. Quando os objetivos são ambíguos, é difícil avaliar até que medida, o contributo individual afeta a realização do objetivo definido. Esta situação diminui a relevância do trabalho a qual poderá resultar numa diminuição da satisfação (Jung,2014).

Steers e Porter escreveram: “Os gestores têm a responsabilidade de criar um ambiente adequado no qual os colaboradores possam desenvolver o seu potencial máximo. A inexistência destas condições aumenta teoricamente a insatisfação dos colaboradores e pode resultar em desempenhos inferiores, insatisfação com o trabalho e aumento da intenção de saída da organização” (Islam e Ismail, 2008).

Nos estudos de Jafari *et al.* (2009) e Shaout e Yousif (2004), os mesmos afirmam que a gestão por definição de objetivos, é o método mais eficaz para que os colaboradores completem o seu trabalho com sucesso.

### 1.1.3 Modelo das Características da Função Hackman e Oldham

O *design* de uma função envolve a estruturação de vários aspetos do trabalho em si mesmo. No modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1976), estes focam-se em cinco características principais do trabalho: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e *feedback*. É expectável que, estes elementos

originem três estados psicológicos (significância experienciada, responsabilidade experienciada pelos resultados e conhecimentos dos resultados atuais) que conduzem a resultados benéficos pessoais e profissionais. Esta teoria afirma que estes três estados psicológicos devem ocorrer para que resultados desejáveis sejam alcançados.

A variedade de funções refere-se ao grau de variedade de atividades numa determinada função, envolvendo o uso de competências pessoais. A identidade de tarefas, compreende a realização da tarefa desde o início ao fim com um resultado visível. A significância de tarefas, compreende o impacto que esta função tem na vida das outras pessoas quer na organização quer na generalidade da população.

Quando os trabalhadores percecionam uma elevada significância nas tarefas, os mesmos, têm oportunidade para satisfazer necessidades “superiores” tais como auto atualização e autoestima. A autonomia compreende, o grau em que uma determinada função permite liberdade, interdependência, possibilidade para que o indivíduo organize o trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados para a realização do mesmo. O *feedback* refere-se ao modo, como no desempenho das atividades ligadas a uma função o indivíduo consegue obter informação sobre a eficácia do seu desempenho (Kim 2016).

#### 1.1.4 Teoria das Necessidades Aprendidas McClelland

Nesta teoria, McClelland afirma a existência de três necessidades (realização, poder e afiliação) que motivam o desempenho. A necessidade de realização, refere-se ao comportamento relacionado com padrões de excelência e o desejo de ser bem-sucedido. Os indivíduos com esta necessidade gostam de assumir responsabilidades para encontrar soluções para os problemas (Cunha *et al*,2006).

A necessidade de Poder, compreende a necessidade de impactar o comportamento de outros e a necessidade de afiliação, consiste no desejo e vontade de ter relações próximas de amizade com os outros, normalmente indivíduos com elevadas necessidade de afiliação procuram atividades em equipa em que a interdependência e cooperação com os outros são primordiais (Royle e Hall, 2012). É definida como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivo positivo com os outros, os indivíduos preferem situações mais cooperantes e

relacionamentos que implicam um elevado grau de mútua compreensão (Ferreira *et al.*, 2006).

#### 1.1.5 Modelo de Conceptualização do Comprometimento Organizacional Allen e Meyer

O modelo reúne três dimensões que dominaram as abordagens teóricas e conceptuais do envolvimento, nomeadamente, a dimensão afetiva, instrumental e normativa. A dimensão afetiva contempla uma ligação emocional, na aceitação dos valores e objetivos da organização, o indivíduo envolve-se e reconhece a relevância do seu valor quando associado à organização (Andreas *et al.*,2006).

A dimensão instrumental refere-se, ao comprometimento da continuidade das ações de um indivíduo na organização pela avaliação dos custos/benefícios sociais e económicos caso saia da organização.

A dimensão normativa implica uma obrigação moral e concentra-se na ligação dos colaboradores que resulta da socialização dos mesmos para os objetivos e valores da organização. A perceção dos indivíduos acerca de uma ação em concreto deriva das suas pressões normativas, ou seja, da cultura da organização e daquilo que é considerado padrão típico de comportamento na organização (Ferreira *et al.*,2016).

Os colaboradores sentem-se envolvidos quando desenvolvem um forte comprometimento afetivo, permanecendo na organização porque estão implicados afetivamente e emocionalmente com a mesma. O envolvimento é uma medida determinante na produtividade e parece contribuir fortemente para a motivação no trabalho (Ferreira *et al.*,2016 citando Allen e Meyer,1993;1997).

#### 1.2 Satisfação com o trabalho

A produtividade e eficiência dos recursos humanos, dependem de vários fatores e a satisfação com o trabalho é um dos mais importantes (Kumar *et al.*,2013).

A satisfação com o trabalho, é uma das variáveis mais estudada, no comportamento organizacional, existindo várias definições na literatura. A definição de acordo com Vroom (1964) é explicada como “uma orientação de emoções que os trabalhadores possuem em relação à função que desempenham no local de trabalho”.

Por outro lado, Daud, p 209 (2016) citando Wiener (1982) definiu como uma atitude em relação às condições de trabalho.

Uma das definições mais aceites, foi sugerida por Locke em 1976, que define a satisfação como um estado emocional positivo resultante da apreciação do trabalho ou das experiências do trabalho (Turkyilmaz *et al.*,2011).

A satisfação com o trabalho, é “um sentimento de orgulho e autorrealização alcançada quando se desenvolve um trabalho específico”, (Saleem,2015 cit. Wicker, 2011).

A satisfação de um colaborador é considerada chave para o sucesso organizacional, uma das definições apontada por Khan (2007), afirma que a satisfação é o modo como as expectativas pessoais no trabalho estão em linha com os resultados obtidos (Karimi *et al.*,2011). Markovits *et al* (2010) citando Spector (1997), referem que a satisfação no trabalho se refere à forma “como as pessoas se sentem em relação aos seus trabalhos ou a diferentes aspetos do mesmo”.

É a medida em que as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) dos seus trabalhos. A satisfação com o trabalho, é uma variável que tem sido explorada tanto numa avaliação global do trabalho, como num conjunto de atitudes relacionadas com aspetos do trabalho, esta variável tem duas dimensões, satisfação extrínseca (exemplo, satisfação com remuneração, condições físicas, políticas e procedimentos) e satisfação intrínseca (exemplo, satisfação com criatividade e realização) (Markovits *et al* ,2010).

Spector em 1997 desenvolveu uma escala de mensuração da satisfação com o trabalho que pretendia avaliar diversos fatores, nomeadamente, o salário, os benefícios, a chefia, a promoção, a natureza do trabalho e o ambiente entre colegas, (Saleem, 2015). A teoria bi-fatorial da satisfação com o trabalho, desenvolvida por Herzberg, Mausner e Snyderman afirma que a satisfação com o trabalho está relacionada com os resultados associados ao trabalho em si mesmo, possibilidade de crescimento pessoal, reconhecimento, trabalho estimulante e oportunidades de promoção (Ghazzawi, 2011).

A satisfação com o trabalho é uma variável importante, que permite obter informação sobre as formas de pensar (expectativas) dos colaboradores acerca do seu

trabalho e local de trabalho, é assim uma função determinada pela extensão com que as necessidades individuais são satisfeitas num trabalho (Turkyilmaz *et al.*, 2011).

Devido à multiplicidade de estudos existentes acerca da definição de satisfação com o trabalho e fatores determinantes para a mesma, Rainey (2009), resumiu a satisfação com o trabalho como estando associada a características pessoais, características da função/trabalho e fatores extrínsecos ao trabalho. A satisfação com o trabalho é também um fenómeno multidimensional influenciado por fatores internos ou externos, tais como valores individuais, princípios morais, personalidade, expectativas, etc. são várias as componentes desta variável a serem estudadas de modo a serem promovidas (Belias, 2015).

Tal como no tópico da Motivação, inúmeras teorias têm sido propostas no que diz respeito às causas da satisfação no trabalho, estas podem ser classificadas em três categorias: disposicionais, situacionais e interaccionais. Na situação disposicional assume-se que a satisfação com o trabalho é uma função das características individuais e das disposições do indivíduo, na categoria interacionista é proposto que a satisfação resulta da interação entre ambiente e indivíduo e por fim, na categoria situacional a satisfação no trabalho é influenciada pelas condições de trabalho (Hagmaier e Abele, 2015). Em Brown, Hyatt e Benson (2010), a satisfação com o trabalho é tipicamente vista como uma medida de curto prazo, que pode ser afetada por eventos transitórios, também é utilizada como medida de bem-estar de um colaborador (Green, 2004) e está também associada com a produtividade e segurança (Harter *et al.*, 2002).

No estudo de Doughty *et al.* (2002) os fatores mais relacionados com a satisfação com o trabalho são o envolvimento, coesão entre colegas, apoio dos superiores e oportunidades para ação autónoma (Belias, 2015).

### 1.3 Motivação e satisfação com o trabalho no sector público

No âmbito do movimento *New Public Management*, foram notórias as introduções de novas medidas, baseadas no setor privado, nos serviços públicos e um crescente interesse para o tópico Motivação no Serviço Público (PSM). No entanto é importante, notar a existência de diferenças entre os sectores privado e público amplamente reconhecidas na literatura (Wright, 2001).

A investigação sobre a motivação no serviço público (PSM) tem sido cada vez mais frequente, principalmente desde o desenvolvimento e teste da escala de 24 itens fornecida por Perry, com base no conceito de Rainey o qual mostrou que os funcionários do sector público têm interesses mais fortes no alcance de objetivos ideológicos ou altruístas comparativamente ao sector privado (Van der Wal , 2015).

Perry e Wise (1990) desenvolveram a ideia da motivação no serviço público, que definiram como “uma predisposição individual para responder a motivos assentes unicamente ou primariamente em instituições públicas e organizações”.

A definição de Brewer e Selden (1998, p.368) refere-se à PSM como a “força motivacional que conduz os indivíduos a desempenharem um serviço público significativo” e a de Rainey e Steinbauer (1999, p23) como “motivação geral, altruística para servir os interesses de uma comunidade, estado, nação ou humanidade” (Van der Wal,2015).

Vandenabeele (2007), definiu a PSM como “crenças, valores e atitudes que vão além do interesse próprio ou do interesse organizacional, que dizem respeito ao interesse de uma entidade política maior e que motivam os indivíduos a agir de acordo, sempre que apropriado”. Também é necessário ter em conta que Perry e Hondegem (2008) apresentaram uma distinção entre a motivação para serviço público e a motivação do sector público, o último referente a motivos extrínsecos tais como segurança do trabalho, equilíbrio vida-trabalho e sistema de pensões (Van der Wal, 2015).

Como descrito por Bright (2007), muitas organizações públicas estão a desenvolver estratégias para atrair a próxima geração de trabalhadores na sequência do aumento de reformas pela geração *babyboomers* (pessoas nascidas entre 1947-1964). Contudo esta tarefa tem sido bastante difícil visto que a procura de emprego público decresce em jovens adultos.

Em suma, a motivação para serviço Público pode ser caracterizada por intenções altruísticas que motivam os indivíduos a servir o interesse público. Perry e Wise (1990), acreditam que a motivação no sector público, tem um importante impacto nas características, atitudes e comportamentos dos trabalhadores públicos, Kim e

Vandenabeele propõem que a PSM está associada a três tipos de “motivos”: instrumentais (desempenho de trabalho público significativo), *value-based* (valores públicos) e identificação (pessoas ou grupos que querem servir), (Kim, 2012).

Os funcionários públicos são vistos, na generalidade, como insatisfeitos em comparação ao sector privado, uma das principais causas apontadas tem sido a própria estrutura da organização, *red tape* e conflito que impedem a concretização de algumas oportunidades (Wright e Davis, 2003).

A motivação do serviço público, é muitas vezes proposta como um meio para melhorar o desempenho e ultrapassar problemas de incentivo no sector público. Homberg, McCarthy e Tabvuma (2015) consideram a motivação no serviço público como um predictor da satisfação no trabalho, vários estudos já encontraram uma relação positiva entre a Motivação no serviço público e Satisfação (Andersen e Kjeldsen 2013; Stazyk 2012; Taylor 2008; Park e Rainey, 2008).

Trabalhadores com elevados níveis de PSM são motivados por oportunidades de servir o interesse público. A PSM tem sido correlacionada com atitudes que são benéficas para a performance organizacional, envolvimento organizacional e satisfação com o trabalho, estes são considerados mecanismos na cadeia de valor, ou seja, a PSM pode ter um efeito indireto nos resultados organizacionais (Vandenabeeles, Brewer e Ritz, 2014).

Para Wright e Davis (2003), as organizações públicas que pretendem manter os níveis de satisfação nos seus colaboradores, devem ter em consideração, o modo como o ambiente de trabalho, influencia as experiências e perceções dos seus colaboradores. Também para estes autores, programas de formação que se focam no desenvolvimento de competências, estratégias específicas para melhorar o desenvolvimento de carreira e o *feedback* formativo podem ser especialmente úteis. Para alguns autores não existe uma relação forte direta entre a satisfação e a produtividade como inicialmente previsto, em alternativa a satisfação no trabalho pode ter uma influência direta na produtividade organizacional reduzindo custos associados ao absentismo e intenções de saída (Wright e Davis, 2003).

Desde os anos 90, as pressões económicas, institucionais, políticas e ideológicas fizeram com que a mudança no sector público fosse inevitável. Uma das formas específica de mudança organizacional continua a ser a adoção de novos instrumentos de gestão, tais como a avaliação de desempenho e sistema de recompensas. Na ótica das novas políticas de gestão pública, a avaliação de desempenho e os sistemas de recompensas podem fomentar mudanças técnicas e culturais no setor público.

Azzone e Palermo (2011), referem que o principal desafio para os gestores públicos, é alcançar os objetivos de eficácia e produtividade das organizações, e ao mesmo tempo satisfazer as necessidades dos colaboradores em termos de recompensa, motivação e satisfação. Azzone e Palermo (2011), citando Camilleri (2007), afirmam que os fatores de motivação dos funcionários públicos centram-se em aspetos como a participação no processo de decisão política, a atração pelo interesse público, a filantropia e o autossacrifício. Vários estudos mostram que a PSM está geralmente associada com desempenhos elevados no trabalho e organizacionais. Colaboradores altamente motivados, que acreditam que o seu trabalho serve um propósito maior e a comunidade, podem aumentar a eficiência do serviço público ainda que os recursos financeiros sejam limitados.

Em Kim (2016), podemos constatar que a PSM está relacionada com a satisfação com o trabalho, escolha do sector público, envolvimento com o trabalho e organização, desempenho individual e organizacional e intenções de saída diminutas. Vandenabeele (2009), concluiu que existe uma relação positiva entre PSM e desempenho.

Um trabalho que preenche as necessidades do colaborador é visto como satisfatório e o contrário como insatisfatório, um ambiente de trabalho que preenche as necessidades e valores dos colaboradores, terá maior impacto na satisfação no trabalho. No estudo de Taylor (2008) é demonstrado uma associação direta e significativa entre a PSM e satisfação no trabalho e envolvimento organizacional.

Ritz, Brewer e Neumann (2016), confirmaram também relações entre a PSM e escolha sector público, desempenho individual e intenções de saída diminutas. As recomendações na análise dos estudos, sobre PSM vão no sentido de aumentar a

motivação, deixar os colaboradores participarem no processo de tomada de decisão, adaptação de estruturas organizacionais e desburocratização.

De acordo com Ferreira *et al* (2006), no seu estudo para a medição da motivação no trabalho, as variáveis género e idade não apresentam diferenças significativas nas sub-escalas da motivação. Para Kanfer e Ackerman (2004), com base no seu estudo não existem evidências empíricas nem justificações teóricas que apoiem a ideia que a motivação diminui com a idade. Também Singh e Tiwari (2011), constatam que a idade não tem impacto significativo na motivação dos colaboradores. Os colaboradores com funções de chefia/direção, apresentam níveis mais elevados de motivação que os colaboradores administrativos, (Ferreira *et al.*, 2016).

Ghazzawi (2011), pretendeu investigar o impacto da idade sobre a satisfação no trabalho e concluiu que esta variável não interferia na satisfação dos profissionais do estudo, no entanto existem estudos contraditórios, Clark *et al.* (1996) propôs uma relação *U-Shaped*, a satisfação com o trabalho é menor em grupos etários mais novos e aumenta nos grupos etários mais elevados. No estudo de Caillier (2011) sobre a satisfação com o trabalho em funcionários públicos, foi comprovado que colaboradores em níveis superiores estavam mais satisfeitos que colaboradores de nível inferior. Nos estudos de Madureira e Rodrigues (2015), no inquérito realizado em maio de 2015 (4 anos após as medidas de austeridade), os funcionários de níveis superiores apresentavam-se menos motivados que os de níveis inferiores.

#### 1.4 Avaliação de Desempenho

A performance organizacional é uma das variáveis mais importantes na investigação sobre gestão e um dos seus melhores indicadores. Os gestores começaram a perceber que, uma organização tem sucesso se alcançar os seus objetivos (eficiência) utilizando o mínimo de recursos (eficácia) (Kearney e Berman, 1999).

O significado do termo performance é similar ao termo produtividade, a utilização eficaz e eficiente de recursos para alcançar os resultados, uma característica distintiva da performance no sector público, a mesma, é direcionada e avaliada por padrões múltiplos de eficiência, eficácia e equidade (Abbas e Awan, 2017).

No ambiente competitivo de hoje, tornou-se vital procurar novas formas de aumentar a produtividade dos colaboradores, estas circunstâncias afetam as suas atitudes e comportamentos e também o seu desempenho. O desempenho no trabalho, refere-se ao modo como um colaborador age e contribui para os comportamentos que estão alinhados com os objetivos da organização (Viswesvaran e Ones, 2000).

Os recursos humanos são os recursos chave para a prosperidade e sucesso de qualquer instituição, se a mesma não reconhece os esforços e contribuição dos seus colaboradores e recompensa-os de acordo, não será possível conquistar níveis elevados de satisfação e motivação (Shah *et al.*, 2012).

A AD fornece o *feedback* real necessário para as mudanças comportamentais, para o aumento da produtividade e desempenho esperado (Dixit e Arrawatia, 2018). A AD é um processo sistemático e objetivo de recolha e análise de informação, para determinar o nível de eficiência e eficácia dos colaboradores. Os objetivos definidos pela organização vão ser alcançados, se a organização possuir um bom nível de desempenho dos colaboradores (Mendoza *et al.*, 2018).

A gestão de performance é um aspeto crítico na eficiência de uma organização (Cardy, 2004). Se a organização quer colaboradores com desempenho elevado, os objetivos planeados devem ser estabelecidos na mesma ordem, é importante que os colaboradores saibam exatamente onde estão colocados dentro da organização, o que é esperado deles e o que representa um desempenho elevado.

No contexto atual, o foco dos gestores deve estar direcionado para a criação de vantagem competitiva através do desenvolvimento dos seus colaboradores. A AD é um dos métodos mais eficientes para a avaliação, desenvolvimento e motivação dos colaboradores. O sistema de AD é utilizado nas organizações para medir a eficácia e eficiência dos seus colaboradores (Islami *et al.*, 2011).

Está provado que colaboradores satisfeitos/motivados têm um papel vital na performance da organização, verificou-se que 90 % das grandes organizações utiliza sistemas de avaliação de desempenho e destas mais de 75% tem uma periodicidade anual (Karimi *et al.*, 2011). Várias são as definições de AD existentes na literatura, um procedimento dentro do processo geral de gestão de desempenho (Dowling, Welch e

Schiler,1999). Outra definição ainda que redutora é a de Armstrong (2012), que considera a AD como a avaliação formal e classificação dos colaboradores pelos seus gestores, é também definida pela avaliação individual do desempenho profissional com o intuito de tomar decisões objetivas relativas ao pessoal (Islami *et al.* 2011).

A elevada utilização de um sistema de AD, é geralmente motivada, pelo desejo da organização em impactar o comportamento e atitude dos colaboradores e por consequência o desempenho organizacional. Este processo deverá começar com a definição inicial dos objetivos, o que permite que os colaboradores estejam cientes de um modo claro o que é proposto atingirem, de seguida a monitorização da avaliação/ desempenho que permite que baixas performances sejam melhoradas e que desempenhos elevados sejam recompensados. Este sistema é visto como uma forma de encorajar o desempenho dos colaboradores nos ciclos de avaliação sucessivos (Brown, Hyatt e Benson, 2010).

A AD é parte integrante das abordagens estratégicas para promover a interação entre as atividades dos recursos humanos e políticas de negócio e pode ser vista como um processo que visa avaliar os funcionários, desenvolver as suas competências, melhorar a performance e distribuir as recompensas. No entanto, várias organizações ainda expressam alguma insatisfação com os sistemas de AD, isto pode sinalizar a falta de sucesso da AD como um mecanismo de desenvolvimento e motivador de pessoas (Kuvaas, 2006). A definição de objetivos e *feedback* são atividades chave da AD, para que seja possível um sistema de AD com uma influência positiva num colaborador, é necessário que o mesmo tenha uma reação positiva ao sistema de AD, o estabelecimento de objetivos e *feedback* afeta positivamente a performance enaltecendo a motivação necessária para a mesma (Kuvaas, 2006).

O *feedback* é crucial para os colaboradores, porque essa informação permite que os mesmos atuem psicologicamente e emocionalmente no local de trabalho, as funções que fornecem *feedback* adequado permitem que os colaboradores trabalhem melhor resultando num desempenho superior (Johari *et al.*,2018).

Como o principal interesse é aumentar a performance individual, será expectável que a satisfação dos funcionários com o sistema de AD esteja positivamente relacionada

com o desempenho no trabalho. A AD e o sistema de Recompensas são dois conceitos baseados na suposição que a performance dos colaboradores e motivação pode ser melhorada ao ser estabelecida uma ligação entre esforços e recompensa através de objetivos específicos e individualizados. As recompensas estão ligadas a duas dimensões do desempenho: resultados e comportamento organizacional, o primeiro reflete o modo como objetivos planeados são alcançados e o segundo como os resultados obtidos são em termos de qualidade, competências e desenvolvimento profissional, (Azzone e Palermo 2011). As pessoas motivadas irão trabalhar para atingir os objetivos propostos e por isso esperam recompensas justas quando atingem os mesmos (Cook e Crossman, 2004).

Na literatura podemos encontrar vários exemplos da limitação da AD e do sistema de recompensas, problemas de assimetria de informação entre os avaliadores e os avaliados enquanto planeiam objetivos periódicos, fatores situacionais fora do controlo dos indivíduos que restringem o desempenho. Estes sistemas também podem provocar críticas organizacionais, a perceção de justiça e equidade nas avaliações é um dos principais fatores que, pode provocar um aumento da entropia no local de trabalho (Azzone e Palermo, 2011). Outros autores afirmam que, as pessoas gostam de trabalhar e florescem em organizações que fomentam ambientes de trabalho positivos, onde sentem que fazem a diferença e onde a maior parte das pessoas são proficientes e pretendem em conjunto melhorar a performance da organização (Karimi *et al.*,2011).

A AD, é um processo complexo que pode induzir a alguma subjetividade, nesse sentido avaliar o impacto do sistema de AD é importante, este deverá ser definido, suportado, monitorizado e amplamente comunicado com a finalidade de atingir os objetivos da organização. Deverá ser integrado no sistema de gestão alinhado com os objetivos da organização, a capacidade de atingir estes objetivos está relacionada com a qualidade do sistema de AD. Outro dos problemas apontados como falha no sistema de AD é a falta de preparação nos avaliadores, as situações em que os colaboradores encaram o mesmo como inválido face ao esforço requerido e os conflitos gerados entre avaliadores e avaliados, as revisões dadas não melhoram a performance nem motivam

os colaboradores. As atitudes e abordagem dos supervisores ao processo de AD têm sido identificadas como uma das fontes de variação de qualidade do processo.

Alguns supervisores evitam o processo de avaliação com receio das consequências ou porque consideram que os retornos do esforço e tempo investido não compensam (Brown, Hyatt e Benson, 2010).

Os colaboradores, por diversas vezes encontram-se insatisfeitos e rejeitam a revisão e o *feedback* recebido, para que a AD seja vista como um mecanismo de desenvolvimento e melhoria é necessário que os colaboradores a encarem positivamente e estejam satisfeitos (Dusterhoff *et al.*, 2014). Os colaboradores só vão ficar satisfeitos com um sistema de AD que seja justo de um ponto de vista de justiça organizacional.

Em Brown, Hyatt e Benson (2010), constata-se que uma experiência de AD de elevada qualidade pode aumentar os sentimentos de auto-estima, realização, atitudes em relação ao trabalho e à sua posição dentro da organização. Uma experiência de qualidade inferior com a AD pode resultar num nível baixo de satisfação com o trabalho.

Kuvaas (2006), baseado nos estudos de Blau 1999 Ellickson 2002, Pettijohn *et al* 2001, 2001b, Roberts e Reed, 1996, afirma que é possível inferir sobre uma relação positiva entre a satisfação com a avaliação desempenho e a satisfação geral com o trabalho.

No estudo de Judge *et al.* (2001), pode observar-se que a satisfação com o trabalho está positivamente relacionada com o desempenho. Jawahar (2006) desenvolveu um instrumento para medir a satisfação dos trabalhadores com a AD, os resultados obtidos concluíram que a satisfação está positivamente correlacionada com o envolvimento com a organização, a satisfação com o trabalho, o envolvimento com a chefia direta e a satisfação com a chefia.

O desempenho é também influenciado pelas características do trabalho, as mesmas, fornecem a oportunidade para os colaboradores desenvolverem sentimentos de envolvimento e identificação com a sua função e com a organização consequentemente conduzindo a um elevado nível de desempenho (Dulara e Sen, 2018).

De acordo com Hong (2019), constata-se, que a utilização da informação sobre desempenho por parte dos gestores públicos está associada a vários fatores, incluindo, provisão de recursos adequados, envolvimento legislativo, competência burocrática, estabilidade administrativa e motivação para o serviço público. Para este autor apesar de existirem abordagens na ótica do comportamento no estudo da gestão de desempenho, poucos foram os autores que se dedicaram as consequências do *feedback* da avaliação de desempenho, Nicholson-Crotty *et al.* (2017, 603)( cit. Hong 2019 p7) afirma que: “*Almost no work has explored how the success or failure of a public organization influences the decisions of those who manage it*”.

A falta de evidências sobre o *feedback* de desempenho no contexto das agências públicas é uma omissão importante na literatura da administração pública, dada a importância crítica da avaliação de desempenho na gestão dos governos.

## 2. A Administração Pública Portuguesa-contexto dos últimos dez anos

Ao longo das últimas décadas, a reforma da administração pública (AP) tem sido um processo conturbado, devido às constantes pressões dos cidadãos e do próprio contexto económico.

O início do século XXI ficou marcado pela questão de eficácia e eficiência no que respeita aos serviços públicos. Estas práticas estavam em consonância com a introdução e o enquadramento teórico do movimento *New Public Management*. Neste âmbito foram introduzidas medidas como o *contracting-out*, parcerias público privadas, gestão orientada por objetivos, avaliação de desempenho com critérios mais objetivos e novas regras estatutárias, (Madureira, 2015).

Uma das medidas na AP foi a introdução de um sistema de avaliação de Desempenho, direcionado para um sistema de gestão por objetivos. Foi assim publicada a Lei nº 10/2004 de 22 de março, criando o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), a introdução deste novo modelo de avaliação revelou-se difícil, com resistência por parte de funcionários e dirigentes, (Madureira, 2015; Rego *et al.*,2010). O novo modelo de avaliação pressupunha uma avaliação baseada em resultados, sendo as classificações superiores limitadas por um sistema de quotas. O SIADAP tem como objetivos principais entre outros, contribuir para

a melhoria da gestão da AP, alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas, identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores, promovendo a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações.

Este sistema subordina-se aos princípios da orientação para resultados (promovendo a excelência e qualidade do serviço), da coerência, integração, responsabilização, desenvolvimento, universalidade, flexibilidade, transparência, imparcialidade (utilização de critérios objetivos e públicos), da eficácia e eficiência. O SIADAP 3 tem um ciclo de avaliação bienal e a avaliação incide sobre os seguintes parâmetros: Resultados e Competências. Este sistema deve permitir a identificação do potencial de evolução, desenvolvimento dos trabalhadores e as respetivas necessidades de formação, devendo estas ser consideradas no plano de formação anual de cada serviço. A gestão por objetivos implica um envolvimento de toda a estrutura hierárquica na definição e controlo dos mesmos (Madureira, 2015).

Por outro lado, nos últimos dois séculos, o Estado Português ao nível das finanças públicas apresentou estruturalmente défice (despesa pública superior à receita) o que originou a necessidade de uma correção intensa com início em 2011. Numa ótica de redução do défice e da despesa pública, foram estabelecidas algumas metas como descritas na Tabela II.

Tabela II - Metas para redução do défice

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano para promover a flexibilidade, a adaptabilidade e a mobilidade dos recursos humanos na AP</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitação das admissões de pessoal na AP com vista a obter, entre 2012 e 2014, decréscimos anuais nos efetivos de 1% por ano na administração central e de 2% nas administrações local e regional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congelamento dos salários em 2012 e 2013 e limitação das promoções</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do custo orçamental global com sistemas de saúde dos trabalhadores em funções públicas diminuindo a co-participação da entidade empregadora</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução dos cargos dirigentes e dos serviços em, pelo menos, 15% na administração central</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamentação de fundações, associações e outras entidades de carácter semelhante sob a alçada da administração central e local ou encerramento das mesmas</li> </ul>

Fonte: (Madureira, 2015)

As várias medidas aplicadas na AP para atingir estas metas constam da Tabela III.

Tabela III- Medidas aplicadas para redução défice

- 
- aumento do horário de trabalho das 35 horas para 40 horas semanais
  - redução de efetivos da Administração Pública Central
  - corte nos salários de 2.5% até 12%
  - privação dos subsídios de natal e férias, repostos a partir de 2013 por decisão do Tribunal Constitucional
  - aumento de impostos e contribuições para a ADSE (assistência na doença dos servidores do estado), atualmente com a taxa de 3.5%
- 

Fonte: (Madureira, 2015)

Estas medidas contribuíram para a desmotivação e insatisfação generalizada nos funcionários.

A AP tem vindo a recuperar lentamente destas medidas, e com a aprovação da Lei n.º 114/2017 de 29 de dezembro de 2017, Lei do Orçamento do Estado para 2018, Artº 18 que aprovou o descongelamento das carreiras, permitiu que os pagamentos dos acréscimos remuneratórios (caso existam) sejam efetuados faseadamente entre 2018 e dezembro de 2019.

Após a revisão de literatura, neste contexto, definiu-se como a questão de investigação:

**Como é que as diferentes dimensões Motivação, Satisfação, Fatores sociodemográficos afetam o Desempenho em trabalhadores na Administração Pública?**

## Capítulo II- Resultados

### 2.1 Descrição da Instituição

A instituição de ensino superior público escolhida para este estudo tem cerca de 41 anos dedicando-se à área das Ciências e Tecnologia. Apresenta no seu conjunto um total de 83 ciclos de estudos entre licenciaturas, mestrados integrados, mestrados e programas doutorais. A sua população é constituída por cerca de 8000 estudantes, 430 docentes, 1000 investigadores e 200 funcionários não docentes. Esta instituição tem cerca de 14 Departamentos, 16 Unidades de Investigação e 14 Divisões de serviços.

### 2.2 Caracterização da Amostra

Foram inquiridos 123 funcionários não docentes dos quais 45 responderam ao questionário.

Nesta amostra, 3 funcionários são do género masculino (6.7%) e 42 do género feminino (93.3%). A carreira mais frequente na amostra, foi a de Técnico superior (n=17, 37.8%), seguida da carreira de Assistente Técnico (n=15, 33.3%).

A escolaridade mais frequente nos inquiridos foi a licenciatura (n=19, 42.2%), seguida do 12º ano de escolaridade (n=13, 28.9%).

Nesta amostra, 88.8% dos inquiridos tem um tempo de serviço entre os 16 e 35 anos de serviço e apenas 4.4% têm um tempo de serviço inferior a 15 anos. A média de idades nesta amostra é de 50.9 anos. Relativamente à avaliação de desempenho, 66.7 % dos inquiridos referiu que os últimos resultados da AD estavam de acordo com as suas expectativas.

Nas respostas à pergunta “Considera que a organização em que está inserido tem capacidade para promover o seu potencial profissional?” 62.2% dos inquiridos respondeu Sim e 37.8% respondeu negativamente.

### 2.3 Instrumento

De acordo com as hipóteses formuladas, foi efetuado um questionário constituído por 48 itens divididos em quatro partes e com uma questão final:

## I- Questões demográficas

II- Escala Multi Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) na sua versão original constituída por vinte e oito itens que visam avaliar quatro dimensões Organização do Trabalho, Desempenho, Realização e Poder e Envolvimento (Ferreira *et al.*, 2006) através de uma escala de resposta do tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente).

III- Escala de satisfação com a AD, constituída por doze itens que avaliam três dimensões referentes à Satisfação com o chefe, Satisfação com o trabalho, Envolvimento com a chefia direta (Lima, 2009), através da escala de resposta do tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente).

A escala na sua versão original é constituída por vinte e três itens que avaliam seis dimensões referentes à satisfação com a AD, optou-se por retirar as dimensões Satisfação com os resultados da AD, Intenções de abandono por não se aplicarem ao objeto deste estudo e a dimensão Envolvimento com a organização por já se encontrar prevista na escala Multi-Moti.

IV- Avaliação Desempenho Individual elaborado por Visversweran, Ones, e Schmidt (1996), posteriormente validada para a população portuguesa por Werbel, Henriques e Howell (2011) com a designação escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho, é constituída por 8 itens que avaliam a perceção dos trabalhadores relativamente ao seu desempenho em comparação com os seus pares ,inclui qualidade do trabalho, quantidade de trabalho (ou produtividade), conhecimento da função, competência interpessoal e esforço. As afirmações no instrumento encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert* com cinco opções de resposta: 1 – pior que os outros; 2 – como os outros; 3 –melhor que muitos outros; 4 – melhor que a maioria dos outros e 5 – o melhor nesta atividade.

Foi efetuado um pré-teste ao instrumento com cerca de 6 colaboradores, com o objetivo de verificar se eram perceptíveis e compreensíveis as afirmações constantes nas escalas, tendo sido recebido *feedback* positivo. O questionário foi enviado por email

através da divisão de comunicação e relações exteriores para um total de 123 colaboradores, iniciou-se a dia 25 de setembro e terminou a 15 de novembro de 2019.

O tratamento estatístico dos dados efetuou-se com recurso aos programas *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* - versão 25 e Microsoft Excel.

#### 2.4 Qualidades psicométricas do Instrumento

Procedendo à análise dos dados relativamente às qualidades psicométricas, calculou-se a consistência interna dos itens da escala de motivação, os itens 8, 20 e 28 da dimensão envolvimento foram invertidos porque a pergunta encontra-se formulada na negativa (Ferreira *et al.*,2006). Os itens 1 e 2 da escala de satisfação com trabalho também foram invertidos.

Tabela IV-Confabilidade da escala Motivação

Subescalas Motivação	Escala original		Escala do estudo	
	Ferreira <i>et al.</i> ,2006, N=444		N=45	
	nº itens	$\alpha$ Cronbach	nº itens	$\alpha$ Cronbach
Organização trabalho	7	0,842	7	0,557
Desempenho	7	0,776	7	0,659
Realização e poder	7	0,773	7	0,610
Envolvimento	7	0,720	7	0,616

Tabela V-Confabilidade da escala Satisfação e Avaliação Desempenho Individual

Subescalas satisfação com AD	Escala original		Escala do estudo	
	Lima,2009, N=371		N=45	
	nº itens	$\alpha$ Cronbach	nº itens	$\alpha$ Cronbach
Satisfação com o Chefe	3	0,903	3	0,901
Satisfação com o Trabalho	6	0,896	6	0,768
Envolvimento com a Chefia Direta	3	0,865	3	0,851

  

Avaliação Desempenho	Escala original		Escala do estudo	
	Henriques <i>et al.</i> (2006)		N=45	
	nº itens	$\alpha$ Cronbach	nº itens	$\alpha$ Cronbach
Avaliação Desempenho	8	0,960	8	0,915

Analisando os resultados obtidos constata-se que a consistência interna de alguns itens da escala de motivação (Tabela IV) nomeadamente a dimensão Organização Trabalho apresenta um valor de  $\alpha$  Cronbach abaixo do que seria desejado. Na Tabela V a consistência interna dos itens da Escala de satisfação com AD apresentam valores de  $\alpha$  Cronbach aceitáveis. A fiabilidade da escala Avaliação Desempenho Individual apresenta um coeficiente de 0.915 como se constata na Tabela IV, revelando uma boa consistência interna.

## 2.5 Análise de dados

A análise dos dados teve início na estatística descritiva, os dados que constam na Tabela VI permitem observar, que na escala de motivação os inquiridos evidenciaram estar mais motivados para dimensões “Realização e Poder”, “Desempenho” e “Envolvimento” e menos motivados para os aspetos relacionados com “Organização Trabalho”. Na escala satisfação com AD, o fator envolvimento com a chefia direta apresenta a média mais elevada e as dimensões satisfação com a chefia e envolvimento com a chefia direta apresentam uma maior dispersão dos resultados. A escala de avaliação de Desempenho apresenta uma média inferior ao ponto médio e uma dispersão de resultados elevada.

Tabela VI- Análise estatística descritiva

		Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
<b>Motivação</b>	Organização Trabalho	3,21	0,54	1	5
	Desempenho	3,49	0,50	1	5
	Realização e Poder	3,77	0,52	1	5
	Envolvimento	3,46	0,46	1	5
<b>Satisfação</b>	Satisfação com o chefe	4,01	0,74	1	5
	Satisfação com o trabalho	4,01	0,60	1	5
	Envolvimento com a chefia direta	4,10	0,73	1	5
<b>Avaliação Desempenho</b>	Avaliação Desempenho Individual	2,98	0,75	1	5

Para verificar, se existe alguma relação entre as variáveis em estudo utilizou-se o teste de correlação de *Pearson* que avalia se a mudança numa variável está associada à mudança de outra variável.

Na Tabela VII, podemos observar que a variável Avaliação de Desempenho Individual se encontra positivamente relacionada com as dimensões Organização no trabalho, Realização e Poder, Envolvimento, Satisfação com o trabalho e Carreira, sendo a dimensão Realização e Poder a que apresenta uma correlação moderada positiva ( $r = 0,427$ ).

A Dimensão Organização Trabalho encontra-se correlacionada positivamente com as dimensões Desempenho ( $r = 0,544$ ), Envolvimento ( $r = 0,485$ ), Satisfação no trabalho ( $r = 0,519$ ), Satisfação chefia ( $r = 0,494$ ), Envolvimento chefia direta ( $r = 0,314$ ) e com os resultados da última AD ( $r = 0,396$ ), sendo as dimensões Desempenho e Satisfação com o trabalho, as que apresentam uma correlação moderada positiva para  $p < 0,01$ . A dimensão Desempenho da escala de Motivação apenas se encontra correlacionada positivamente ( $r = 0,309$ ) com a dimensão satisfação chefia para  $p < 0,05$ .

A dimensão Realização e Poder encontra-se correlacionada positivamente com a dimensão Envolvimento ( $r = 0,298$ ) e Envolvimento chefia direta ( $r = 0,308$ ) apresentando, no entanto, correlações fracas.

A dimensão Envolvimento da escala de motivação apresenta uma correlação positiva forte com a Satisfação com trabalho ( $r = 0,648$ ) para  $p < 0,01$ , e correlações moderadas para as variáveis Carreira e resultados da última AD para  $p < 0,05$ .

A dimensão Satisfação com a Chefia encontra-se correlacionada moderadamente com a dimensão Envolvimento chefia direta ( $r = 0,573$ ) e apresenta uma correlação fraca com a variável Tempo de serviço ( $r = 0,331$ ) para  $p < 0,05$ .

A satisfação com trabalho encontra-se positivamente correlacionada ( $r = 0,361$ ) com a dimensão Envolvimento chefia direta, ou seja, a satisfação com o trabalho é influenciada pelo envolvimento com a chefia direta. Como seria expectável existe uma correlação positiva entre o tempo de serviço e a idade dos inquiridos. Existe uma correlação negativa ( $r = -0,365$ ) entre a variável idade e a variável Carreira, funcionários de maior idade estão inseridos em carreiras de níveis inferiores.

Tabela VII - Correlação de *Pearson*

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Avaliação Desempenho Individual	Correlação de Pearson	1												
	Sig. (2 extremidades)													
2. Organização Trabalho	Correlação de Pearson	,295*	1											
	Sig. (2 extremidades)	0,049												
3. Desempenho	Correlação de Pearson	0,249	,544**	1										
	Sig. (2 extremidades)	0,099	0,000											
4. Realização e Poder	Correlação de Pearson	,427**	0,158	0,182	1									
	Sig. (2 extremidades)	0,003	0,301	0,232										
5. Envolvimento	Correlação de Pearson	,375**	,485**	0,102	,298*	1								
	Sig. (2 extremidades)	0,001	0,003	0,503	0,047									
6. Satisfação Chefia	Correlação de Pearson	-0,130	,494**	,309*	-0,094	0,023	1							
	Sig. (2 extremidades)	0,395	0,001	0,039	0,538	0,882								
7. Satisfação com o Trabalho	Correlação de Pearson	,344*	,519**	0,167	0,217	,648**	0,217	1						
	Sig. (2 extremidades)	0,021	0,000	0,273	0,153	0,000	0,152							
8. Envolvimento com a chefia direta	Correlação de Pearson	0,097	,314*	0,149	,308*	0,234	,573**	,361*	1					
	Sig. (2 extremidades)	0,524	0,036	0,329	0,040	0,122	0,000	0,015						
9. Género	Correlação de Pearson	-0,022	0,134	0,060	-0,071	0,071	0,165	0,028	0,120	1				
	Sig. (2 extremidades)	0,885	0,379	0,698	0,642	0,643	0,279	0,854	0,430					
10. Idade	Correlação de Pearson	-0,078	0,166	0,183	0,085	-0,058	0,260	-0,066	0,123	-0,024	1			
	Sig. (2 extremidades)	0,609	0,277	0,229	0,581	0,705	0,085	0,668	0,420	0,876				
11. Tempo serviço	Correlação de Pearson	-0,051	0,201	-0,071	-0,028	-0,041	,331*	-0,001	0,142	-0,052	,680**	1		
	Sig. (2 extremidades)	0,740	0,185	0,643	0,857	0,791	0,026	0,997	0,351	0,735	0,000			
12. Carreira	Correlação de Pearson	,323*	0,247	0,068	0,139	,295*	-0,079	0,284	-0,048	-0,112	-,365*	-	1	
	Sig. (2 extremidades)	0,031	0,102	0,657	0,364	0,138	0,604	0,058	0,752	0,464	0,014	0,058		
13. Desempenho	Correlação de Pearson	0,158	,396**	0,023	-0,088	,355*	0,188	0,280	0,165	0,024	-	0,190	0,081	1
	Sig. (2 extremidades)	0,300	0,007	0,883	0,566	0,167	0,216	0,062	0,279	0,877	0,735	0,211	0,595	

\*p &lt; 0,05 (2 extremidades)

\*\*p &lt; 0,01 (2 extremidades)

De seguida procedeu-se à análise da regressão linear pelo método *stepwise* (Tabela VIII)

Tabela VIII - Regressão Linear

		Desempenho		
	Modelo	$\beta$	t	Sig.
1	(Constante)		0,877	,994
	Realização e Poder	0,427	3,094	,003
2	(Constante)		-1,078	,253
	Realização e Poder	0,394	3,029	,004
	Envolvimento	0,338	2,593	,013

Verifica-se que existe uma relação positiva entre a dimensão Realização e Poder da escala de motivação e o Desempenho individual ( $\beta = 0,427$ ,  $p = 0,003$ ).

Nesta amostra, e segundo este modelo, as variáveis mais importantes para explicação do Desempenho são por ordem de importância as dimensões “Realização e Poder” e “Envolvimento” da escala de Motivação.

### Capítulo III- Discussão de Resultados

Este trabalho pretendeu analisar em que medida fatores como a motivação e satisfação têm impacto na perceção de desempenho em funcionários não docentes da administração pública numa instituição de ensino superior, foi também avaliado o impacto das variáveis sociodemográficas. Da análise dos resultados obtidos no âmbito deste estudo foi possível obter várias conclusões as quais são sumariadas de seguida.

Na verificação de alguma associação entre as variáveis género e idade e as dimensões da escala de motivação e satisfação, utilizando o método de correlação de *Pearson*, é possível constatar que não foi assinalada nenhuma associação pelo que se pode inferir que o género e a idade não tem impacto na motivação e satisfação dos colaboradores corroborando assim os resultados dos estudos de Ferreira *et al.* (2016) Kanfer e Ackerman (2004) , Singh e Tiwari (2011) e Ghazzawi (2011). A perceção do desempenho individual é influenciada positivamente pela variável Carreira, ou seja, o

desempenho dos colaboradores é influenciado pela carreira em que estão inseridos. Em relação às dimensões da escala de motivação apenas a dimensão Envolvimento apresenta uma correlação com a variável carreira, esta associação confirma parcialmente os estudos de Madureira e Rodrigues (2015b) e Ferreira *et al.* (2016).

Comparativamente ao estudo de Caillier (2011) em que colaboradores em níveis superiores estavam mais satisfeitos que colaboradores de nível inferior, os resultados deste trabalho não corroboram este resultado.

A variável carreira encontra-se negativamente relacionada com a idade, de acordo com o BOEP nº 19 de junho de 2019, para as categorias inferiores nomeadamente a carreira de assistente operacional em que 51 679 trabalhadores estão na faixa etária de 45 a 54 anos e 57 126 trabalhadores estão na faixa etária de 55 a 64 anos de um total de 155 477 trabalhadores, para a carreira de Assistente técnico/administrativo 29 909 trabalhadores estão na faixa etária de 45 a 54 anos e 28 165 trabalhadores estão na faixa etária de 55 a 64 anos de um total de 86 095 trabalhadores. A categoria de assistente operacional tem o maior número de trabalhadores de todas as categorias da função pública, do total de trabalhadores, 68 348 concluíram a escolaridade até ao ensino básico 2º ciclo e 43 279 têm o ensino básico até ao 3º ciclo, os trabalhadores em categorias inferiores evidenciam ter um menor nível de escolaridade e, portanto, menor acesso a carreiras superiores.

O tempo de serviço influencia a satisfação com a chefia, quanto maior o tempo de serviço mais satisfeitos estão os colaboradores com a sua chefia mostrando o papel crucial que a chefia direta tem no processo de avaliação de desempenho e comunicação de *feedback*.

Os resultados da última AD encontram-se relacionados positivamente com as dimensões Organização do Trabalho e Envolvimento da escala de Motivação, a primeira compreende os aspetos do trabalho em si próprio como por exemplo a variedade de funções, significado das tarefas, autonomia e *feedback*, as funções consideradas como desafiantes, significantes e autónomas são consideradas mais satisfatórias e motivadoras, fator que influencia o desempenho, (Piccolo *et al.*, 2010; Ritz *et al.*, 2016, Dualara e Sen, 2018).

A escala Multi-Moti encontra-se positivamente correlacionada com a avaliação de desempenho individual nas dimensões Organização do Trabalho, Realização e Poder e Envolvimento.

A correlação entre as dimensões Envolvimento e Realização e Poder são as mais fortes para o nível de significância  $p < 0,01$ , este resultado é concordante com os resultados de McClelland e Meyer e Allen em que a motivação é afetada pela satisfação de necessidades de Realização e de Poder e pela necessidade de Envolvimento do colaborador com a organização, em que o mesmo aceita os valores da organização desenvolvendo um comprometimento afetivo, determinante para o desempenho.

Para dimensão Organização do trabalho da escala de motivação, esta apresenta uma correlação menos significativa com o desempenho individual mostrando que apesar de as características do trabalho (variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e “*feedback*”) definidas por Hackman e Oldham influenciarem o desempenho não serão as mais determinantes nesta amostra.

Neste estudo, apenas 3 dimensões da escala de motivação estão relacionadas com o desempenho individual confirmando assim parcialmente a hipótese de investigação, se a motivação tem influência no desempenho.

A escala de satisfação apenas se encontra relacionada positivamente com a AD individual na dimensão Satisfação com o Trabalho, esta associação é forte para o nível de significância  $p < 0,05$ , tal como previsto na literatura o desempenho individual depende do grau de satisfação com o trabalho, confirmando os resultados de Judge *et al.* (2001), em que a satisfação com o trabalho está positivamente relacionada com o desempenho e confirmando a nossa hipótese de investigação, satisfação com o trabalho influencia o Desempenho

Para a medida, em que o Desempenho individual pode ser explicado pela motivação e satisfação recorrendo ao método de regressão linear pelo método *stepwise*, as duas dimensões que melhor explicam o desempenho são referentes à motivação nomeadamente Realização e Poder e Envolvimento, ao ser introduzida a variável “Envolvimento” o valor de beta piora e a significância diminui.

Nesta amostra, em particular o desempenho percebido pelos colaboradores pode ser explicado pela seguinte equação  $\text{Desempenho} = 0.394 \text{ "Realização e Poder"} + 0.338 \text{ "Envolvimento"}$ . Para  $p < 0,01$  o fator determinante na percepção da avaliação de desempenho é a dimensão Realização e Poder e nenhum fator da escala de satisfação é considerado nesta possível equação explicativa.

A dimensão Organização do Trabalho apresenta uma correlação positiva com as dimensões Satisfação com chefia, Satisfação com o trabalho e Envolvimento chefia direta, as características do trabalho em si, influenciam e têm impacto nestes fatores. Esta dimensão também influencia a motivação para o Desempenho, a definição de objetivos como mecanismo motivador proposto por Locke (1996) é influenciado pelas características do trabalho e a dimensão Envolvimento que compreende um comprometimento com a organização está dependente das mesmas características.

A dimensão para o Desempenho está correlacionada com a satisfação com a chefia, o que faz sentido visto que normalmente é a chefia que define quais os objetivos a serem alcançados pelos colaboradores.

A dimensão Realização e Poder influencia a dimensão de Envolvimento quer com a chefia quer com a organização, as necessidades de realização e poder influenciam o comprometimento organizacional e o comprometimento com a chefia direta responsável pela avaliação de desempenho, *feedback* e definição de objetivos.

Para o nível de significância  $p < 0,01$ , a dimensão envolvimento influencia fortemente a satisfação com trabalho comprovando que a partilha de valores e missão da organização é crucial para a satisfação com o trabalho corroborando os estudos de Jawahar (2006).

As dimensões da motivação influenciam a satisfação no trabalho, ou seja, os motivadores que surgem do conteúdo do trabalho influenciam a satisfação com o trabalho, os fatores higiénicos propostos por Herzberg normalmente não satisfazem os colaboradores, mas previnem que os mesmos se sintam insatisfeitos (Kandron, 2015). Este resultado está em linha com os resultados do estudo efetuado por Hollósy-Vadász (2018) em que fatores da motivação influenciam a satisfação com o trabalho.

Neste trabalho, a Satisfação com a chefia está relacionada com o Envolvimento chefia direta, contrariando aos resultados de Lima (2009) que esperavam ver esta relação, no entanto e de acordo com Shah *et al.* (2012) e Jawahar (2006), o envolvimento com a chefia direta está relacionado com a satisfação com o trabalho, reafirmando o papel crucial que a chefia direta tem nos sentimentos dos colaboradores e no facto desses sentimentos de satisfação e consequente motivação permitirem o desejo de permanecer nas organizações.

A média de idades desta amostra é bastante elevada sendo concordante com os dados do BOEP nº 18, o setor da AP encontra-se bastante envelhecido. É importante também notar que a dimensão Desempenho da escala de motivação que compreende a motivação pela existência de objetivos definidos, premissa onde é baseado o SIADAP não apresentou qualquer correlação com o Desempenho Individual ou Satisfação com o Trabalho.

## Capítulo IV- Conclusão, Limitações e Estudos futuros

### 4.1- Conclusão

Esta investigação pretendeu analisar a influência dos fatores motivação e satisfação no desempenho de funcionários não docentes de uma instituição de ensino superior, que estão integrados nas carreiras gerais da Administração Pública Portuguesa. No contexto atual é importante as organizações saberem motivar de modo a impactar o desempenho individual e organizacional. Neste sentido este trabalho, ao ser realizado cerca de 8 anos após as medidas de austeridade, com a última recuperação salarial que aconteceu final do ano passado (2019), podemos concluir que a escala Multi-Moti encontra-se relacionada positivamente com o Desempenho no Trabalho nas dimensões Organização do Trabalho, Realização e Poder e Envolvimento exceto na dimensão Desempenho.

A escala de satisfação apenas se encontra relacionada com o Desempenho na dimensão Satisfação com o Trabalho. É possível concluir que aspetos da motivação e

satisfação influenciam o desempenho dos colaboradores, facto que é corroborado por vários estudos da literatura.

A variável género e idade não apresentam qualquer influência para a motivação e satisfação com o trabalho, no entanto, a variável Carreira apresenta uma relação positiva com o Desempenho. Neste estudo, é também possível concluir que as características do trabalho em si próprio e a motivação para estes aspetos estão relacionadas com todas as dimensões da escala de satisfação, o que mostra que os motivadores são importantes para a satisfação.

No contexto das instituições públicas o envolvimento com a própria instituição e com a chefia direta são determinantes para a permanência dos colaboradores nas organizações. Nesta amostra o Desempenho não é explicado por nenhuma dimensão da escala de satisfação, no entanto a mesma influência a motivação.

#### 4.2 Limitações e Estudos Futuros

Uma das principais limitações deste estudo é a dimensão da amostra (N=45). Em relação às conclusões acerca das relações com a variável género existem algumas reservas devido ao número reduzido de inquirido do género masculino (N=3). A análise dos resultados das dimensões com valores alfa *Cronbach* inferiores a 0,6 devem ser analisadas com reserva pois a escala revela uma fraca consistência interna. Outra limitação é o facto de existirem poucos estudos comparativos na literatura sobre o sector público português. Uma outra limitação a este estudo poderá ter sido o facto de o questionário ter sido distribuído por via eletrónica.

Seria importante validar a escala multi-moti num contexto mais amplo e ser efetuado um estudo a nível geral da AP. Seria também interessante compreender o impacto de outros fatores (formação, potencial de desenvolvimento, liderança, intenções de saída, “*red-tape*”) como influenciadores do Desempenho e o estudo do desempenho ser na ótica da avaliação pelos seus pares e não pela autoavaliação. Seria também interessante estudar a motivação no serviço público relacionada com fatores negativos tais como stress, conflito de valores e satisfação resignada.

Num futuro incerto e num contexto económico cada vez mais exigente, em que estamos perante uma crise demográfica nacional e uma administração pública bastante envelhecida, torna-se urgente a Administração Pública Portuguesa saber motivar os atuais funcionários e conquistar futuros colaboradores, de modo a criar um equilíbrio e garantir a sua sustentabilidade.

## Referências Bibliográficas

- Abbas, Q., e Awan, S. H. (2017). Impact of organizational politics on employee performance in public sector organizations. *Pakistan Administrative Review*, 1(1), 19-31
- Andreas, D., Basson, J. e Coetzee, M. (2006). The Effect Of Retention Factors On Organisational Commitment: An Investigation Of High Technology Employees. *South African Journal of Human Resource Management*. 4.
- Azzone, G. e Palermo, T. (2011). Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organisational change. *Journal of Organizational Change Management*. 24. 90-111.
- Basset-Jones, N. e Lloyd, G.F. (2005), "Does Herzberg's motivation theory have staying power?", *The Journal of Management Development*, Vol. 24, pp. 929-43
- Belias, D. (2015). Organizational Culture and Job satisfaction in banking sector- a review *International Journal of Human Resources Management (IJHRM)* Vol. 3, Issue 1, 15-36.
- Brewer, G. A., e Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10 (4): 685–711.
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149–166.
- Brown, M., Hyatt, D., Benson, J., (2010) "Consequences of the performance appraisal experience", *Personnel Review*, Vol. 39 Issue: 3, pp.375-396
- Caillier, J. (2011). Are State Government Workers Satisfied with their Jobs when the Organization is Effective? *Public Administration Quarterly*, Spring, 35 (1), pp. 93-127.
- Campbell, B. A., Coff, R., e Kruscynski, D. (2012). Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376–395.
- Chuang, S.-H. (2004) A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation *Expert Systems with Applications*, 27 (3), pp. 459-465

- Cook, J. e Crossman, A. (2004) Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Issue: 5, pp.526-541
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5.ª Edição – Revista e Atualizada)*. Lisboa: Editora RH.
- Daud, N. (2016). Determinants of Job Satisfaction: How Satisfied are the New Generation Employees in Malaysia? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 219. 208-213.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. e Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4.
- Dixit, S. e Arrawatia, M. A. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan, *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 425–435.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J.B. e MacGregor, J.N. (2014) The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective *J Bus Ethics* 119: 265.
- Rainey, H. (2009). John D. Donahue: The Warping of Government Work. *Administrative Science Quarterly*. 54. 671-673.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. e Valente, A. (2006). Construção e Validação de uma Escala Multifactorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), pp. 187-198.
- Furnham, A., Eracleous, A. e Chamorro-Premuzic, T., (2009), "Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 Iss: 8 pp. 765 – 779
- Ghazzawi, I. (2011). Does Age Matter in Job Satisfaction? The case of U.S. Information Technology Professionals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15 (1), pp. 25-54.
- Hagmaier, T. e Abele, A. (2015). Determinants of job satisfaction: Living one's calling as a neglected predictor? In R. Osbourne (Ed.): *Job Satisfaction: Determinants, Workplace Implications and Impacts on Psychological Well-Being*. New York.
- Harder, J. W. (1991). Equity theory versus expectancy theory: The case of major league baseball free agents. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 458–464

- Hollósy-Vadász, G. (2018). Public Service Motivation (PSM) and Job Satisfaction in Case of Hungarian Local Public Service
- Homberg, F. McCarthy, D. e Tabvuma, V. (2015) A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction Public Administration Review, 75 (5). pp. 711-722.
- Hong, S. (2019); A Behavioral Model of Public Organizations: Bounded Rationality, Performance Feedback, and Negativity Bias, Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 29, Issue 1, Pages 1–17,
- Islam, R. e Ismail, A. (2008). Employee motivation: A Malaysian perspective. International Journal of Commerce and Management. 18. 344-362.
- Islami, X., Mulolli, E. e Mustafa, N., (2018) Using Management by Objectives As a Performance Appraisal Tool for Employee Satisfaction. Future Business Journal 4 (2018) 94-108,
- Jafari, M., Bourouni, A. e Hesamamiri, R. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. European Journal of Social Sciences – Volume Number. 7.
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. Journal of Labor Research, 27 (2), pp. 213-236.
- Johari, J., Mohd-Shamsudin, F., Fee Yean, T., Yahya, K. e Adnan, Z. (2018). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. International Journal of Public Sector Management.
- Judge, T. A. Thoresen, C. J., Bono, J. E., e Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127, 376-407.
- Jung, C. S., (2014) Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector, Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 24, Issue 4, October, Pages 955–981,
- Kandron, T. (2015). Work motivation: Relationship with job satisfaction, locus of control and motivation orientation. International Journal of Liberal Arts and Social Science, 3(6), 125-148.
- Kanfer, R., e Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. Academy of Management Review, 29, 440–458

- Karimi, R., Malik, M. e Hussain, S., (2011): Examining the Relationship of Performance Appraisal System and Employee Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 22. 243-247
- Kearney, R. C, e Berman, E. M. (1999). *Public sector performance: management, motivation, and measurement*. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public -Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*. 72.
- Kim, S. (2016). Job characteristics, Public Service Motivation, and work performance in Korea. *Gestion et management public*, volume 5 / 1(3), 7-24
- Kumar, R., Ahmed, J., Shaikh, B. T., Hafeez, R., e Hafeez, A. (2013). Job satisfaction among public health professionals working in public sector: a cross sectional study from Pakistan. *Human Resources for Health*,11(1).
- Kuvaas, B. (2006) Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation, *The International Journal of Human Resource Management*, 17:3, 504-522,
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N. e Niakas, D. (2010) Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Hum Resource Health*, n 8,26
- Latham, G. e Locke, E. (2007). New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. *European Psychologist* -12. 290-300.
- Latham, G.P. e Pinder, C.C. (2005) Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lee, V.-H., Foo, A., Leong, L. e Ooi, K. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Systems with Applications*. 65.
- Lima, G. (2009). Criação e Validação de um Questionário de Satisfação com a Avaliação de Desempenho, *Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos*, ISCTE, junho de 2009, Lisboa
- Lindner, J.R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension* 36(3)
- Locke, E. (1996). Motivation through Conscious Goal Setting. *Applied and Preventive Psychology*. 5. 117-124.

- Locke, E. (2004). Linking goals to monetary incentives. *Academy of Management Executive*, 18.
- Locke, E. A., e Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717
- Locke, E. e Latham, G. (1991). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. The Academy of Management Review. 16.
- Madureira, C. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administração Pública*, 49(3), 547-562.
- Madureira, C. e Rodrigues, M. (2015b). Fatores de motivação dos trabalhadores na Administração Pública Central em Portugal. *Revista de Administração e Emprego Público*, 83-110.
- Madureira, C., e Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do Séc. XIX: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento organizacional e gestão*, 12(2), 153-171
- Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management* 19. 1738-1762.
- Markovits, Y., Davis, A.J., Fay, D. e Van Dick, R. (2010) The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees, *International Public Management Journal*, 13:2, 177-196.
- Mendoza, M. D., Nasution, H., e Matondang N., (2018), "Influence of Compensation, Job Characteristics and Leadership Style Through Motivation to Employee Performance" in the 2018 International Conference of Organizational Innovation, *KnE Social Sciences*, pages 587–600.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R. e Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 395–403.
- Perry, J., e Porter, L. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *The Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Perry, J.L. e Wise, L.R. (1990) The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.

- Rainey, H. (2009). John D. Donahue: The Warping of Government Work. *Administrative Science Quarterly*, 54. 671-673.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F. e Pina e Cunha, M. (2010) Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system, *The International Journal of Human Resource Management*, 21:9, 15,31-1552
- Ritz, A., Brewer, G. A e Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*. 76. 414–426. 10.1111/puar.12505
- Royle, M. T. e Hall, A. T., (2012) The Relationship between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 5, No. 1, pp. 21-42.
- Ryan, R. e Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*. 55. 68-78.
- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 172. 563-569.
- Sen, C. e Dulara, S. (2018). Job characteristics and performance: A mediational role of work engagement. *IAHRW International Journal of Social Sciences*. 6. 138-142.
- Shah, J. M., Ur-Rehman, M., Akhtar, G., Zafar, H. e Riaz, A. (2012). Job satisfaction and motivation of teachers of public educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*,3(8):271-281.
- Shaout, A. e Yousif, M.K. (2014) Performance evaluation—Methods and techniques survey *International Journal of Computer and Information Technology*,3(05) (2279-0764)
- Singh, K. S. e Tiwari, V. (2011), Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: a case study, *SMS Varanasi*, Vol. VII, No. 2; Dec 11, pp 31-39.
- Steers, R.M., Mowday, R.T. e Shapiro, D.L. (2004) Introduction to Special Topic Forum: The Future of Job Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29, 379-387.

- Taylor, J. (2008) Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study, *International Public Management Journal*, 11:1, 67-88
- Tietjen, M. A. e Myers, R. M., (1998) "Motivation and job satisfaction", *Management Decision*, Vol. 36 Issue: 4, pp.226-231,
- Toode, K., Routasalo, P. e Suominen, T. (2011) Work Motivation of Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 246-257.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. e Pastuszak, Z., (2011) "Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 Issue: 5, pp.675-696,
- Van der Wal, Z. (2015) "All quiet on the non-Western front?" A review of public service motivation scholarship in non-Western contexts, *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 37:2, 69-86,
- Vandenabeele, W. (2007) Toward a public administration theory of public service motivation, *Public Management Review*, 9:4, 545-556,
- Vandenabeele, W., Brewer, G. A e Ritz, A. (2014). Past, Present, and Future of Public Service Motivation Research. *Public Administration*. 92. 779-789.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11–34.
- Viswesvaran, C. e Ones, D. S. (2000.) Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 6: 216 –226
- Weibel, A., Rost, K., Osterloh, M. (2010); Pay for Performance in the Public Sector—Benefits and (Hidden) Costs, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 20, Issue 2, 1 April, Pages 387–412,
- Werbel J. D., Henriques P.L., e Howell, J. P. (2011) New Perspectives on substitutes for Leadership: An Examination of Leader Human and Social Capital. Paper presented at the 11th Annual Conference of the EURAM, Tallinn
- Wiley, C. (1997), "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys", *International Journal of Manpower*, Vol. 18 Iss 3 pp. 263 – 280

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*, Volume 11, Issue 4, 1 October, Pages 559–586,

Wright, B. E. e Davis B. S. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector — The Role of the Work Environment. *American Review of Public Administration* 33 (1): 70 – 90

Boletim n.º 18 (2011-2017) de Estatística do Emprego Público da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), consultado em 23-01-2019  
<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=COF56E62-5381-4271-B010-37ECE5B31017>

Boletim n.º 19 (2011-2018) de Estatística do Emprego Público da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), consultado em 18-12-2019  
[https://www.dgaep.gov.pt/upload//DIOEP/2019/BOEP19/DGAEP\\_DIOEP\\_BOEP19\\_junho2019.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload//DIOEP/2019/BOEP19/DGAEP_DIOEP_BOEP19_junho2019.pdf)

Lei n.º 66-B/2007. Diário de República n.º 250, Suplemento, Série I, de 28 de dezembro, Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.

Lei n.º 114/2017 Diário da República n.º 249 1.ª série de 29 de dezembro Lei do Orçamento do Estado para 2018

## Anexos

### Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito do trabalho final de mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e pretende compreender os fatores que influenciam o Desempenho dos colaboradores numa instituição de ensino superior público.

Neste questionário não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda de forma o mais honesta possível. Neste sentido, pedimos a sua ajuda e colaboração, respondendo ao presente questionário, sem o qual este estudo não será possível.

A sua participação é voluntária e anónima, os dados obtidos servem exclusivamente para fins académicos, pelo que as suas respostas serão mantidas em sigilo e analisadas de forma confidencial.

Antecipadamente grata pela sua colaboração,

### Parte I

#### Caracterização do colaborador

1. Género:

- Masculino
- Feminino

2. Idade:

- ≤26
- 26 A 35
- 36 A 45
- 46 A 55
- de 56 A 66
- ≥6

3. Indique a carreira a que pertence:

- Técnico Superior
- Assistente Técnico
- Assistente Operacional
- Dirigente/chefe Serviço
- Outro

4. Nível de escolaridade completo:

- Até ao Ensino Básico 1.º Ciclo (4º ano de escolaridade)
- Ensino Básico 2.º Ciclo (6º ano de escolaridade)
- Ensino Básico 3.º Ciclo (9º ano de escolaridade)
- 11º ano (antigo 7º ano de escolaridade)
- Ensino Secundário (12º ano de escolaridade)
- Bacharelato
- Licenciatura

- ( ) Mestrado  
( ) Doutoramento

5. Tempo de serviço:

- ( ) ≤5  
( ) 6 A 15  
( ) 16 A 25  
( ) 26 A 35  
( ) ≥36

6. Os resultados da minha última avaliação de desempenho foram?

- ( ) Abaixo do que esperava  
( ) Como esperava  
( ) Acima do que esperava

## PARTE II

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não discordo nem concordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente

Dimensão		1	2	3	4	5
<b>Organização Trabalho</b>	1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.					
	5 Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização.					
	9 Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração.					
	13 O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional					
	17 Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.					
	21 Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.					
	25 A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.					
<b>Desempenho</b>	2. Considero que as avaliações periódicas me motivam					
	6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente					
	10 No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.					
	14 Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas					
	18 Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.					
	22 Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções					
	26 Existe competitividade no meu grupo de trabalho					

<b>Realização e Poder</b>	3 Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho					
	7 Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade					
	11 Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.					
	15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função					
	19 Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional					
	23 Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.					
	27 Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.					
<b>Envolvimento</b>	4 Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.					
	8. Considero o meu trabalho monótono					
	12 Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização					
	16 Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.					
	20 Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.					
	24 Identifico-me com a função que desempenho.					
	28 Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.					

**Desempenho Individual**

Por favor, leia atentamente cada frase e assinala com um (X) a alternativa que corresponde ao seu caso

	Pior que os outros	Como os outros	Melhor que os outros	Melhor que a maioria dos outros	O melhor nesta atividade
1 Conheço o meu trabalho					
2 Qualidade do meu trabalho					
3 Quantidade do meu trabalho					
4 Capacidade de iniciativa					
5. Competências interpessoais					
6 Capacidade de planeamento e afetação de recursos					
7 Empenho para com a organização					
8 Avaliação geral de desempenho					

**SATISFAÇÃO COM O TRABALHO**

As seguintes afirmações aplicam-se ao trabalho em si mesmo. Para cada uma assinale com uma cruz no quadrado correspondente, com base na escala que se segue

1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não discordo nem concordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. O meu trabalho é frustrante					
2. O meu trabalho é desencorajante					
3. O meu trabalho dá satisfação					
4. O meu trabalho proporciona um sentimento de respeito por mim próprio					
5. O meu trabalho permite-me aprender bastante					
6. O meu trabalho é estimulante					

**SATISFAÇÃO COM O CHEFE**

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não discordo nem concordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Eu estou satisfeito com o meu chefe					
2. Eu simpatizo realmente com o meu chefe					
3. Eu falo bem do meu chefe aos outros					

**ENVOLVIMENTO RELATIVAMENTE À CHEFIA DIRETA**

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não discordo nem concordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Eu não costumo ter dificuldade em concordar com o meu chefe direto em questões relacionadas com o trabalho					
2. Eu estou disposto a fazer um esforço para além do que normalmente se espera, para que o meu chefe direto seja bem-sucedido					
3. Eu tenho um sentimento de lealdade para com o meu chefe direto					

**Potencial Desenvolvimento**

Considera que a organização em que está inserido tem capacidade para promover o seu potencial

SIM NÃO