



**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E  
EMPRESARIAIS**

**O IMPACTO DA REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA  
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS: “O CASO DOS  
AÇORES”**

Catarina Carreiro de Jesus

Ponta Delgada, setembro de 2014



**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E  
EMPRESARIAIS

O IMPACTO DA REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA  
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS: “O CASO DOS  
AÇORES”

Catarina Carreiro de Jesus

Sob a orientação: Professora Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria

Ponta Delgada, setembro de 2014

“Aprender sem pensar é tempo perdido.”

Confúcio

## AGRADECIMENTOS

É com enorme satisfação que expresso aqui o meu profundo agradecimento a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria, orientadora da dissertação, pelo seu apoio e por toda a disponibilidade demonstrada ao longo deste projeto.

Um agradecimento muito especial aos meus familiares pelo incentivo recebido ao longo de todos estes meses. Em especial, à minha mãe, Lúcia Jesus e ao meu namorado, Hugo Ambrósio, obrigado pelo seu amor e atenção incondicional.

O meu sincero agradecimento à Dr.<sup>a</sup> Hélia Palha pelo seu apoio constante e aos meus amigos e colegas, Ana Laura Vasconcelos e Paulo Garcia, pela inestimável cooperação neste trabalho.

E, por último, mas não menos relevante, quero agradecer a todos os funcionários públicos da Região Autónoma dos Açores a disponibilização do seu tempo em responder ao questionário, pois sem a sua colaboração não teria sido possível alcançar os resultados obtidos.

## RESUMO

Quando existe uma recessão económica verifica-se, tendencialmente, a introdução de reformas profundas. Tais reformas assentam na Nova Gestão Pública, em especial no que concerne a políticas de gestão de recursos humanos.

Deste modo, o SIADAPRA - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública Regional dos Açores - criado no contexto de políticas de reforma, um novo modelo de avaliação do desempenho profissional, cujas preocupações fundamentais traduzem-se na implementação de uma nova cultura de gestão de recursos humanos e na melhoria do serviço prestado aos cidadãos.

Como o sucesso de uma organização depende de diversos fatores, entre os quais a satisfação dos seus colaboradores, acrescido do facto de que se estes estiverem satisfeitos há uma “real” possibilidade de sucesso para a organização, definimos então como objetivo elementar do nosso trabalho o estudo do nível de satisfação dos funcionários da administração pública da Região Autónoma dos Açores face às alterações introduzidas na avaliação do desempenho dos mesmos.

A escolha desta investigação teve por base dois aspetos principais: por um lado, compreender e testar em que medida alguns fatores contribuem para a satisfação no trabalho, designadamente, fatores pessoais como o sexo, a idade, as habilitações literárias e fatores situacionais como a categoria profissional, o vínculo, a antiguidade e a ilha onde reside e, por outro lado, avaliar o contributo dos fatores organizacionais como o reconhecimento profissional, a motivação e as valorizações remuneratórias, na satisfação dos funcionários da função pública da RAA.

**Palavras-chave:** Satisfação; reforma administrativa; SIADAPRA; função pública

## ABSTRACT

When there is an economic recession, there is a tendency to introduce sweeping reforms. These reforms are based on the New Public Management which primarily focuses on the politics of human resources.

Thus, SIADAPRA - the Integrated Management and Performance Evaluation of the Regional Government of the Azores, created a new model regarding the professional performance evaluation in the context of political reform, whose primary concerns are reflected in the implementation of a new culture for human resource management and improving service to citizens.

The success of an organization depends on many influences. One such influence is the satisfaction of the organization's employees with their roles and responsibilities. If the employees are satisfied, then there is a "real" possibility for the organization's success. Consequently, we may define and incorporate a basic objective of our work to gather information and study the level of satisfaction of employees of the public administration of Autonomous Region of the Azores on the amendments introduced in the evaluation of their performance.

The decision to research this topic was determined by two main factors: Firstly, understand and test the extent to which certain influences contribute to job satisfaction, namely, personal considerations such as gender, age, educational background, as well as situational factors including the professional category, the contractual bond between the organization and the employee, the duration of service and the island of residence. Secondly, assess the contribution of the organizational factors such as professional recognition, motivation, promotions and benefits received and employee satisfaction regarding the public service of the RAA.

**Keywords:** Satisfaction; administrative reform; SIADAPRA; public function

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| AGRADECIMENTOS .....  | v   |
| RESUMO .....  | vi  |
| ABSTRACT .....  | vii |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....   | 9   |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....  | 10  |
| ÍNDICE DE TABELAS .....   | 11  |
| ÍNDICE DE ABREVIATURAS .....  | 13  |
| CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....  | 14  |
| 1.1.Propósitos e objetivos do Estudo .....  | 15  |
| 1.2.Método do Estudo .....  | 16  |
| 1.3.Estrutura da Dissertação .....  | 16  |
| CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA .....   | 18  |
| 2.1. Avaliação do Desempenho .....  | 18  |
| 2.1.1. Conceitos e Objetivos.....   | 18  |
| 2.2. Satisfação e Motivação em contexto organizacional .....                        | 23  |
| 2.2.1. Satisfação no trabalho .....   | 23  |
| 2.2.2. Motivação no Serviço Público (PSM).....                                      | 30  |
| 2.3. A Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa .....            | 33  |
| 2.3.1. Enquadramento Geral do Sistema de Avaliação do Desempenho -<br>SIADAPRA..... | 33  |
| 2.3.2. O contexto atual da aplicação do SIADAPRA.....                               | 42  |
| CAPÍTULO III – HIPÓTESES A TESTAR .....   | 48  |
| 3.1. Hipóteses a testar .....   | 48  |
| 3.2. Modelo Conceptual.....   | 52  |
| CAPÍTULO IV – MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO .....  | 54  |
| 4.1. Procedimentos.....   | 55  |
| 4.2. Amostra.....   | 56  |
| CAPÍTULO V – TRATAMENTO DE DADOS .....  | 61  |
| 5.1.Frequências e Estatística Descritiva .....                                      | 62  |
| 5.2.Análise Fatorial.....   | 79  |
| 5.3.Regressão Linear.....   | 84  |
| 5.4.Testes Paramétricos .....   | 86  |
| 5.4.1.Teste ANOVA.....  | 86  |
| 5.4.2.Teste Levene .....  | 87  |
| CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES .....  | 90  |
| 6.1.Concretização dos objetivos fixados.....  | 90  |
| 6.2.Conclusões .....  | 92  |
| 6.3.Limitações e sugestões para vias futuras de investigação .....                  | 97  |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 98  |
| ANEXOS .....  | 106 |
| Anexo 1 - Questionário.....   | 107 |
| Anexo 2 – Lista de competências .....   | 113 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Avaliação final - SIADAPRA 3..... | 38 |
| Figura 2 - Modelo conceptual.....            | 52 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 - Medidas de discriminação: Índice Atributos intrínsecos. .... | 80 |
| Gráfico 2 - Medidas de discriminação: Índice Atributos extrínsecos. .... | 81 |
| Gráfico 3 - Medidas de discriminação: Índice Satisfação. ....            | 83 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Fatores higiênicos e fatores motivacionais de Herzberg.....  | 26 |
| Tabela 2 - Causas da satisfação agrupadas por "eventos e condições". .....  | 28 |
| Tabela 3 - Causas da satisfação agrupadas por "agentes". .....  | 29 |
| Tabela 4 - Método de avaliação do desempenho - SIADAPRA 3. ....   | 38 |
| Tabela 5 - Alterações introduzidas no posicionamento remuneratório em função da contagem de pontos atribuídos pela avaliação do desempenho. ....                  | 42 |
| Tabela 6 - Alterações introduzidas no âmbito do SIADAPRA 3. ....  | 44 |
| Tabela 7 - Frequências e estatísticas descritivas: Sexo. ....   | 57 |
| Tabela 8 - Frequências e estatísticas descritivas: Idade. ....  | 57 |
| Tabela 9 - Frequências e estatísticas descritivas: Habilitações Literárias. ....  | 58 |
| Tabela 10 - Frequências e estatísticas descritivas: Categoria Profissional.....   | 58 |
| Tabela 11 - Frequências e estatísticas descritivas: Vínculo ao organismo.....   | 59 |
| Tabela 12 - Frequências e estatísticas descritivas: Antiguidade.....  | 59 |
| Tabela 13 - Frequências e estatísticas descritivas: Ilha. ....  | 60 |
| Tabela 14 - Frequências e estatísticas descritivas: A instituição pública em que trabalha. ....   | 62 |
| Tabela 15 - Frequências e estatísticas descritivas: O relacionamento com os colegas de trabalho. ....   | 63 |
| Tabela 16 - Frequências e Estatísticas descritivas: A relação com o Dirigente/Chefia. ....  | 63 |
| Tabela 17 - Frequências e Estatísticas descritivas: Reconhecimento profissional.....  | 64 |
| Tabela 18 - Frequências e Estatísticas descritivas: Remuneração em função do cargo. ....  | 64 |
| Tabela 19 - Frequências e Estatísticas descritivas: É um importante instrumento de Gestão de Recursos Humanos. ....   | 65 |
| Tabela 20 - Frequências e Estatísticas descritivas: Identifica as necessidades de formação e desenvolvimento profissional. ....                                   | 65 |
| Tabela 21 - Frequências e Estatísticas descritivas: Promove a motivação e o desenvolvimento de competências. ....   | 66 |
| Tabela 22 - Frequências e Estatísticas descritivas: Assegura a diferenciação de desempenho. ....  | 66 |
| Tabela 23 - Frequências e Estatísticas descritivas: Fomenta as relações interpessoais entre os funcionários e trabalho de equipa. ....                            | 67 |
| Tabela 24 - Frequências e Estatísticas descritivas: Permite uma avaliação de mérito e de excelência através do sistema de quotas.....                             | 68 |
| Tabela 25 - Frequências e Estatísticas descritivas: Contribui favoravelmente para os resultados organizacionais.....  | 68 |
| Tabela 26 - Frequências e Estatísticas descritivas: Congelamento das promoções e progressões na função pública.....   | 69 |
| Tabela 27 - Frequências e Estatísticas descritivas: Alteração do posicionamento remuneratório.....  | 69 |
| Tabela 28 - Frequências e Estatísticas descritivas: Perda de período sabático para a realização de estudo com futura publicitação.....                            | 70 |
| Tabela 29 - Frequências e Estatísticas descritivas: Perda ao direito a 5 dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração. ....          | 71 |
| Tabela 30 - Frequências e Estatísticas descritivas: Alteração nas percentagens de quotas relativas à diferenciação de desempenho.....                             | 72 |
| Tabela 31 - Frequências e Estatísticas descritivas: O sistema de avaliação de desempenho deveria ser suspenso aquando da aplicação das restrições orçamentais.... | 72 |

|   |    |
|---|----|
| Tabela 32 - Frequências e Estatísticas descritivas: Os funcionários públicos continuam a esforçar-se da mesma maneira, uma vez que não existem recompensas..... | 73 |
| Tabela 33 - Frequências e Estatísticas descritivas: Apelar apenas à realização pessoal é suficiente para superar os objetivos.....                              | 73 |
| Tabela 34 - Frequências e Estatísticas descritivas: Apesar das restrições orçamentais, os funcionários públicos encontram-se motivados. ....                    | 74 |
| Tabela 35 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como as organizações públicas continuam a aplicar o SIADAPRA.....                                     | 74 |
| Tabela 36 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como os objetivos individuais são fixados. ....   | 75 |
| Tabela 37 - Frequências e Estatísticas descritivas: Postura do organismo face à mudança e à modernização. ....  | 75 |
| Tabela 38 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como se percebe a satisfação dos funcionários públicos em geral. ....                                 | 76 |
| Tabela 39 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como os avaliados consideram a avaliação objetiva. ....   | 76 |
| Tabela 40 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como os avaliados consideram que o Dirigente/Chefia avalia de forma justa. ....                       | 77 |
| Tabela 41 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como os avaliados confiam no sistema. ....  | 77 |
| Tabela 42 - Frequências e Estatísticas descritivas: Forma como o sistema de quotas potencia competitividade entre os funcionários. ....                         | 78 |
| Tabela 43 - Coeficiente de Alpha de Cronbach: Atributos intrínsecos. ....   | 79 |
| Tabela 44 - Coeficiente de Alpha de Cronbach: Atributos extrínsecos. ....   | 81 |
| Tabela 45 - Coeficiente de Alpha de Cronbach: Satisfação. ....  | 82 |
| Tabela 46 - Regressão linear. ....  | 84 |
| Tabela 47 - Coeficiente de correlação e proporção de variação explicada pelo modelo.  | 85 |
| Tabela 48 – Teste ANOVA. ....   | 86 |
| Tabela 49 - Teste Levene.....   | 88 |
| Tabela 50 - Teste de efeitos entre assuntos. ....   | 88 |

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

|          |  |
|----------|--|
| GRH      | Gestão de Recursos Humanos   |
| PSM      | Public Service Motivation  |
| RAA      | Região Autónoma dos Açores   |
| RH       | Recursos Humanos   |
| SIADAPRA | Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública Regional dos Açores |

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública Regional dos Açores - SIADAPRA, foi o impulsionador de uma gestão por objetivos e tornou-se na única ferramenta de gestão capaz de promover a ascensão na carreira profissional dos colaboradores da administração pública regional dos Açores.

Tendo em conta a atual conjuntura socioeconómica do país baseada na introdução de cortes orçamentais, a escolha do tema e do universo do estudo revelou-se de interesse por tratar-se de um assunto pouco explorado, além de permitir avaliar o nível de satisfação dos trabalhadores que exercem cargos na função pública, bem como contribuir positivamente para o exercício das atividades das organizações públicas da RAA, cooperando, desta forma, para a fundamental satisfação dos recursos humanos.

Neste sentido, a realização deste trabalho de investigação teve como objetivo primordial avaliar o grau de satisfação dos funcionários da administração pública regional face à reforma administrativa, com base nas restrições orçamentais direcionadas para a avaliação do desempenho.

Como a satisfação e a motivação no local de trabalho têm sido alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes ao longo do século XX, saber o que satisfaz e o que motiva o trabalhador é descobrir o procedimento a ser adotado, de forma a melhorar o seu desempenho profissional e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

A satisfação no trabalho tem sido atribuída a causas que variam desde aspetos de personalidade individual até aspetos contextuais situados no ambiente de trabalho onde o indivíduo desempenha a sua atividade profissional.

## 1.1. Propósitos e objetivos do Estudo

Com o objetivo de assegurar uma contribuição positiva para o estudo do tema abordado, a hipótese teórica, ou seja, a questão de investigação deste trabalho foi:

*“Os funcionários públicos da Região Autónoma dos Açores encontram-se satisfeitos com as restrições orçamentais em matéria de avaliação do desempenho?”*

Assim, pretende-se saber se, quando o Governo propõe medidas de austeridade orientadas para o SIADAPRA, se compromete a satisfação dos funcionários públicos.

Face ao acima exposto e tendo em conta o objetivo universal do estudo, foi possível delinear os seguintes objetivos de trabalho:

1. Determinar de que forma as “características individuais” influenciam o nível de satisfação dos funcionários públicos da RAA;
2. Aferir de que forma os “atributos intrínsecos” afetam o nível de satisfação dos funcionários públicos da RAA;
3. Averiguar a influência dos “atributos extrínsecos” no nível de satisfação dos funcionários públicos da RAA;
4. Compreender em que medida o efeito de interação da “Aceitação SIADAPRA” com as “Restrições Orçamentais” alteram o nível de satisfação dos funcionários públicos da RAA;
5. Avaliar o efeito principal do fator “Aceitação Avaliação do Desempenho” no nível de satisfação dos funcionários públicos da RAA;
6. Aferir o efeito principal do fator “Restrições Orçamentais” no nível de satisfação dos funcionários públicos da RAA.

## 1.2.Método do Estudo

No âmbito da literatura consultada e criteriosamente analisada com vista a atender à questão de investigação e objetivos propostos, recorreu-se ao uso de um questionário que permitiu avaliar os funcionários públicos da Região Autónoma dos Açores.

Após a entrega e recolha dos questionários, realizou-se o tratamento e análise dos dados, através da utilização do *software* SPSS (versão 22.0). A interpretação dos resultados adquiridos serviu para a resolução das hipóteses formuladas.

## 1.3.Estrutura da Dissertação

A dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos.

No Capítulo 1 são apresentados os propósitos, os objetivos e o método do estudo.

No Capítulo 2 é apresentada uma conceptualização teórica da temática avaliação do desempenho, apresentando-se de seguida os conceitos de satisfação e motivação em contexto organizacional, bem como o enquadramento do sistema de avaliação do desempenho implementado na Região Autónoma dos Açores, o SIADAPRA.

No Capítulo 3 procede-se à descrição das componentes do modelo, bem como a formulação de hipóteses que vão ser testadas nesta investigação.

O Capítulo 4 é reservado à metodologia da pesquisa em que se contempla a caracterização da amostra e os procedimentos que envolveram a recolha e tratamento dos dados.

No Capítulo 5 é realizada a caracterização dos inquiridos com recurso a tabelas e a indicação dos métodos de tratamento estatísticos utilizados no processo.

O Capítulo 6 destina-se à concretização dos objetivos fixados, às conclusões do estudo bem como às limitações e sugestões para futuras vias de investigação. Neste último capítulo, sintetizam-se as principais conclusões que emergem do trabalho apresentado.