



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

João Gonçalo de Abreu Maia Marques

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Dissertação no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Administração Público Privada orientada pela Professora Doutora Maria do Céu Colaço Santos e apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.**

Coimbra, 2022



FACULDADE DE DIREITO  
UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

João Gonçalo de Abreu Maia Marques

**A Avaliação de Desempenho na Administração Pública**

**Performance Evaluation in Public Administration**

Dissertação no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Administração Pública Privada orientada pela Professora Doutora Maria do Céu Colaço Santos e apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Coimbra, 2022

## **AGRADECIMENTOS**

Chega ao fim mais uma etapa, uma etapa repleta de altos e baixos, desafios e oportunidades, que não teriam sido possíveis de ultrapassar sem a ajuda, paciência, apoio incondicional de várias pessoas.

Em primeiro lugar, dirijo a minha profunda gratidão, à Professora Doutora Maria do Céu Colaço, por todo o apoio e ajuda, os vastos conselhos e paciência neste percurso, muito importantes para a realização deste trabalho.

À minha família, em especial aos meus pais, aos meus filhos Salvador e Matilde, e ao meu irmão, pelo amor incondicional, paciência, por terem subido e descido a par comigo esta montanha-russa da vida, sem nunca se terem cansado ou desistido, demonstrando serem um suporte inquebrável de coragem e resiliência. Sem vocês nada disto teria sido possível.

A todos os meus amigos que, alguns mais perto outros mais longe, estiveram presentes e ajudaram a caminhar esta jornada.

À Mariana Fernandes, pelo admirável companheirismo e por ser uma fonte de inspiração inesgotável.

Ao Renato.

## RESUMO

Ao longo dos últimos anos a Administração Pública (AP) tem-se deparado com vários movimentos de carácter modernizador, associado a um conjunto de reformas administrativas, muitas vezes ligadas ao movimento conhecido como *New Public Management*. Estas iniciativas preveem a emergência de um modelo associado à gestão por objetivos (GPO), considerado como fulcral de qualquer reforma que permita uma cultura de mérito na Administração Pública.

Em Portugal a efetivação de um modelo de gestão por objetivos assenta na criação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública – SIADAP – modelo este capacitado de instrumentos capazes de medir a eficiência, a eficácia e a qualidade da gestão, aparece com um novo modelo de avaliação de desempenho, com o objetivo da melhoria da gestão da AP e da performance dos seus trabalhadores.

Este estudo incide sobre uma abordagem exploratória e qualitativa, numa primeira instância e, no penúltimo capítulo, reporta-se a um estudo de caso recorrendo a uma abordagem quantitativa. Através da pesquisa bibliográfica, relativamente ao tema da Avaliação de Desempenho, procura-se fazer uma revisão de literatura, com enfoque nos modelos de Administração Pública, na importância dos Recursos Humanos na AP e a Avaliação de Desempenho na AP. Quanto à avaliação de desempenho, referem-se os instrumentos utilizados, vantagens e desvantagens desses instrumentos, tirando algumas ilações para os gestores.

No que respeita à abordagem quantitativa, foi elaborado um estudo junto dos colaboradores de um instituto público português, regidos pelo Sistema de Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública com o intuito de estudar os fatores que contribuem para verificar a satisfação com a avaliação de desempenho. O estudo revelou que a motivação, a inclinação pessoal de autossacrifício, e a perceção de justiça, são preditores da satisfação dos trabalhadores com a avaliação de desempenho.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Avaliação de Desempenho; *New Public Management*; SIADAP; Modernização Administrativa

## **ABSTRACT**

*Over the last few years, Public Administration (PA) has faced several modernizing movements, associated with a set of administrative reforms, often linked to the movement known as New Public Management. These initiatives provide for the emergence of a model associated with management by objectives, considered to be central to any reform that allows for a culture of merit in Public Administration.*

*In Portugal, the implementation of a management model by objectives is based on the creation of the Integrated System for the Evaluation of Public Administration Performance – SIADAP – a model that is empowered with instruments capable of measuring the efficiency, effectiveness and quality of management, appears with a new performance evaluation model, with the objective of improving the management of the AP and the performance of its workers.*

*This study focuses on an exploratory and qualitative approach, in a first instance and, in the penultimate chapter, reports on a case study using a quantitative approach. Through the bibliographic research, regarding the topic of Performance Assessment, we seek to review the literature, focusing on Public Administration models, the importance of Human Resources in the PA and the Performance Assessment in the PA. As for performance evaluation, the instruments used, advantages and disadvantages of these instruments, and finally we, draw some lessons for managers.*

*Regarding the quantitative approach, a study was carried out with the employees of a Portuguese public institute, governed by the Public Administration Workers' Performance Assessment System, with the aim of studying factors that contribute to verifying satisfaction with the performance evaluation. The study revealed that motivation, personal inclination to self-sacrifice, and perception of fairness are predictors of worker satisfaction with performance appraisal.*

**Keywords:** *Public Administration; Performance evaluation; New Public Management; SIADAP; Administrative Modernization*

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO.....	ii
<i>ABSTRACT</i> .....	iii
ÍNDICE GERAL.....	iv
LISTA DE SIGLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE TABELAS.....	viii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.2 - Administração Pública: Modelos .....	3
2.2.1 Modelo Burocrático .....	4
2.2.2 <i>New Public Management</i> .....	6
2.2.2.1 NPM em Portugal.....	7
2.2.2.2 <i>Governance</i> .....	9
2.3 - A Administração Pública em Portugal .....	10
2.3.1 A Modernização da Administração Pública.....	10
2.3.2 A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.....	11
2.3.2.1 Recursos Humanos na AP Portuguesa.....	12
2.4 - A Avaliação de Desempenho .....	13
2.4.1 A AD na Administração Pública Portuguesa.....	15
2.4.2 O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública.....	18
CAPÍTULO III - MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: VANTAGENS E DESADVANTAGENS.....	25
3.1 - Introdução .....	25
3.2 - As limitações e erros da Avaliação de Desempenho .....	28
3.3 - Conclusão.....	29

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO.....	31
4.1 - Introdução .....	31
4.2 - Objetivos e hipóteses de trabalho .....	31
4.3 - Metodologia .....	33
4.4 - Recolha de Dados .....	34
4.4.1 - Caracterização da Amostra .....	34
4.4.2 - Escalas de Medida.....	36
4.4.2.1 - Satisfação com a Avaliação de Desempenho .....	36
4.4.2.2 - Motivação Intrínseca .....	37
4.4.2.3 - Atração para o Serviço Público .....	38
4.4.2.4 - Autossacrifício .....	39
4.4.2.5 - Justiça Processual .....	39
4.5 - Análise e discussão dos resultados .....	40
4.5.1 - Estudo das qualidades psicométricas do instrumento de medida .....	40
4.5.1.2 - Análise Fatorial .....	40
4.5.1.3 - <i>Alpha de Cronbach</i> .....	42
4.6 - Análise e discussão dos resultados da especificação do modelo de pesquisa .....	43
4.6.1 - Médias Estatísticas e Desvio Padrão .....	43
4.6.2 - Análise Correlacional .....	44
4.6.3 - Análise Regressão Linear .....	46
4.7 - Discussão dos resultados .....	48
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO .....	51
5.1 - Implicações para a Administração pública .....	52
5.2 - Limitações do trabalho .....	52
5.3 - Direção para futuros trabalhos .....	53
BIBLIOGRAFIA .....	54
LEGISLAÇÃO .....	59
APÊNDICE.....	60
Apêndice I - Questionário.....	60

## **LISTA DE SIGLAS**

**AP** – Administração Pública

**CCA** – Conselho Coordenador de Avaliação

**DL** – Decreto-Lei

**DR** – Decreto Regulamentar

**KMO** – *Kaiser-Meyer-Olkin Measure*

**GPO** – Gestão por objetivos

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**NPM** – *New Public Management*

**OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**SIADAP** – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

**SPSS** – *Statistical Package for the Social Sciences*

**VIF** - *Variance Inflation Factor*



## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1** – Modelo Conceptual de Análise

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 – Principais alterações – Classificação de Serviço

Tabela 2 – Fases do Procedimento de Avaliação

Tabela 3 – Característica base do SIADAP 3

Tabela 4 – Efeitos da Avaliação de Desempenho

Tabela 5 – Distribuição dos trabalhadores por género

Tabela 6 – Distribuição dos trabalhadores por idade

Tabela 7 – Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias

Tabela 8 – Distribuição dos trabalhadores por tempo de serviço

Tabela 9 – Distribuição dos trabalhadores por vínculo laboral

Tabela 10 – Distribuição dos colaboradores por função

Tabela 11 – Itens que compõem a variável satisfação com a avaliação do desempenho

Tabela 12 – Itens que compõem a variável Motivação Intrínseca

Tabela 13 – Itens que compõem a variável Atração para o Serviço Público

Tabela 14 – Itens que compõem a variável Autossacrifício

Tabela 15 – Itens que compõem a variável Justiça Processual

Tabela 16 – Matriz de Componentes da Análise Fatorial

Tabela 17 – Valores KMO

Tabela 18 – Consistência Interna

Tabela 19 – Matriz de Correlações das Variáveis

Tabela 20 – Regressão Linear

Tabela 21 – Síntese dos resultados

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Hodiernamente a crescente globalização, alterações do paradigma político-económico e sociais, obrigaram a que as organizações tivessem de repensar os seus processos e práticas de forma a adaptar os seus serviços e organismos a esta nova realidade.

A questão da avaliação de desempenho dos colaboradores assume especial relevância no seio das organizações públicas e privadas, sendo vista como instrumentos de grande potencial e valor para que as organizações consigam estimular, envolver e motivar os seus colaboradores a terem um desempenho de elevado padrão, reconhecendo para tal o mérito das pessoas (Serrano, 2010)

Em larga escala estas alterações resultam da imposição da *New Public Management* (NPM) ideologia caracterizada pela aplicação de práticas economicamente mais eficientes, mais flexíveis e menos burocráticas (Santiago, 2011).

A conjuntura económicas e financeiras tem levado a diversas restrições e alterações nas configurações orgânicas das diferentes entidades públicas e privadas do país (Pereira, 2013) o que tem levado a constantes reduções no número de trabalhadores. Tal contexto pode influenciar o comportamento das pessoas dentro das organizações e influenciar o trabalho que realizam, a cooperação em grupos de trabalho e a avaliação de desempenho.

O presente trabalho desenvolve-se em torno do tema Avaliação de Desempenho da Administração Pública, explorando o tema através de uma abordagem qualitativa, com recurso à pesquisa bibliográfica, à análise dos vários instrumentos de avaliação de desempenho, retirando os seus pontos fortes e pontos fracos.

A modernização da Administração Pública é uma matéria de particular importância e expressão, um pouco por todo o mundo. Assim sendo, a Administração Pública deve procurar integrar novos ou melhorados modelos de gestão e promover a melhoria da qualidade de serviço.

Estas medidas têm em vista a promoção uma cultura de excelência e mérito entre os seus trabalhadores, motivando e recompensando os melhores desempenhos (Bilhim, 2013a; Rodrigues, 2005).

Consciente da importância que a avaliação de desempenho poderá ter na motivação dos trabalhadores, bem como no trabalho em equipa, para a existência de um bom ambiente de

trabalho de colaboração e conseqüente eficiência e qualidade do serviço prestado, este estudo pretende fazer uma análise aos vários instrumentos de Avaliação de Desempenho, em particular o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), tentando numa perspetiva comparativa perceber se existe relação com a motivação dos trabalhadores. Assim, esta dissertação tem por objetivos procurar compreender os modelos de avaliação de desempenho, em particular o SIADAP, e quais as principais vantagens e desvantagens dos modelos adotados, recorrendo à exploração bibliográfica, bem como perceber se a motivação e conceções de justiça têm impacto na satisfação dos trabalhadores com a avaliação de desempenho, com recurso a um estudo de caso. A presente tese que aqui se apresenta é composto por 5 capítulos.

No primeiro capítulo faz-se a Introdução do tema, referindo a sua importância e objetivos do trabalho.

No segundo capítulo é feita a revisão da literatura sobre a evolução da Administração Pública Portuguesa, passando pelos vários modelos implementados, fazendo uma resenha histórica dos momentos mais importantes e marcantes até a atualidade, do ponto de vista económico, social e das reformas administrativas.

No terceiro capítulo, damos ênfase à temática da avaliação de desempenho, começando por elucidar a sua importância, passando para uma reflexão sobre o SIADAP e uma análise das vantagens e desvantagens de alguns modelos de avaliação de desempenho.

O quarto capítulo é dedicado ao estudo de caso, onde é apresentada a metodologia utilizada, seguida da análise e discussão dos resultados. São ainda apresentadas as principais conclusões do estudo.

Por último, concluímos com o capítulo quinto onde são apresentadas as principais conclusões do trabalho, as implicações para a gestão/administração pública, as limitações, e orientações para investigações futuras.

## **CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Introdução**

Este capítulo trata da revisão de literatura que engloba os diversos modelos de Administração predominantes na generalidade da Europa em diferentes momentos. Neste sentido, propomo-nos a oferecer uma visão geral da evolução destes modelos, as suas características principais e os motivos que levaram à sua mudança por outros.

Além disso, o capítulo ainda expõe o que se tem atingido e o caminho a ser realizado e desenvolvido, não só em termos de administração como em termos de gestão, num modelo mais aberto, eficiente e eficaz. Neste desígnio o aparecimento da avaliação de desempenho veio introduzir um conjunto de iniciativas no sentido de impulsionar a Administração Pública para uma orientação dos serviços públicos para os resultados, bem como, alterações no paradigma da Gestão de Recursos Humanos na AP, como veremos de seguida.

### **2.2. Administração Pública: Modelos**

Num modelo de retrospectiva dos estudos sobre a administração pública, surgiam várias mudanças sociais ocorridas no século XVIII, influenciadas pelas ideologias que caracterizavam a Revolução Francesa e o liberalismo económico britânico que vieram alterar o papel do Estado na Europa. Para Araújo (2007, p.1) “É possível identificar três grandes modelos de Estado a que se associam diferentes modelos de Administração”.

O primeiro modelo que consiste na formação do Estado Liberal, que prevaleceu no século XX, com o intuito de cingir a intervenção do Estado à gestão da atividade considerada como indispensável à vida económica e social, restringindo assim a sua intervenção devido à influência das ideias liberais, traduzindo-se numa administração Pública isenta, assumindo uma posição expectante, deixando o mercado fluir livre. Para Rodrigues (2005), este modelo define o Estado como uma entidade que tem uma intervenção sócio económica muito reduzida obedecendo ao primado da iniciativa privada.

A partir da década de 30 do século XX emergiu um gradual intervencionismo do estado, muito devido à crise conduzida pela I Guerra Mundial, que originou a grande depressão, levando a que ocorressem algumas inquietações em relação ao capitalismo, demonstrando que o mercado não tinha mecanismos suficientes para se autorregular, levando ao agravamento de situações que vieram a originar a II Guerra Mundial.

Após a II Guerra Mundial surge uma nova ordem, contrária à ideologia liberal, um novo modelo de atuação do Estado, o Estado do Bem Estar Social ou o *Welfare State*, que, segundo Araújo (2007) se caracterizava por uma maior intervenção do Estado na vida económica e social, “garantindo níveis sociais mínimos a todos os cidadãos” (Carvalho, 2008, p.51). Ainda, para Luz (2006), está-se perante um estado que por um lado, produzia bens e serviços e por outro regulava diversas desigualdades sociais, orientando e controlando as atividades económicas, chamando a si as funções de assistência médica, social e de ensino, aumentando para isso o número de funcionários com o conseqüente aumento da despesa pública (Luz, 2006). Esta conceção é apoiada num modelo administrativo estabelecido por Max Weber, como modelo burocrático.

### **2.2.1. Modelo Burocrático**

De um modo geral, até à década de 40 do século XX, o modelo de administração pública estava intimamente ligado à influência da gestão taylorista e das regras do direito administrativo definindo-se como uma administração clássica (Rocha, 2014). Este modelo, segundo Araújo (2007), fundamentava-se nos princípios do modelo de organização weberiano, baseado na divisão vertical do trabalho e na distribuição da autoridade, concentrando no topo da organização a responsabilidade por todas as ações.

A Teoria Burocrática de Max Weber é caracterizada por “uma administração contínua, sem depender da vontade arbitrária do líder” (Rodrigues 2005, p.37). Outra característica deste modelo é a sua capacidade de substituir a estrutura tradicional de poder numa estrutura mais racional. Para Oliveira (2005), a burocracia assenta no conhecimento técnico, que lhe infere um carácter racional, transformando-a num instrumento de eficácia administrativa. Deste modo, é evidenciada uma certa racionalidade por meio de regras formais, que favorece uma padronização de comportamentos (Santiago, 2011).

Neste contexto, passa a existir um sistema de carreira, onde os funcionários são recrutados com base na sua capacidade e mérito, que os recompensa com base nos objetivos atingidos, bem como pelo respeito das regras e planos formais.

É importante observar que esta teoria privilegia a gestão das organizações com base em documentos escritos que vão permitir aferir os movimentos, assim como os desvios ao previamente estipulado pela organização.

Por conseguinte, estruturas de atividades baseadas na hierarquia, baliza o envolvimento dos trabalhadores na gestão (Araújo, 2007), e, implicam uma luta permanente por mais poder de autoridade, reduzindo assim a flexibilidade no processo de decisão e uma dependência dos níveis superiores para muitas ações a tomar.

Esta forma de organização tornou-se lenta para dar respostas às necessidades dos cidadãos, uma vez que o excesso de formalismo da organização está associado a elevados custos de funcionamento (Araújo e Rodrigues, 2005).

O modelo tradicional executa processos que promovem o bem-estar e o poder para uns, prejudicando o bem-estar e o poder de outros, restringindo assim o crescimento económico (Araújo e Rodrigues, 2005).

A partir dos anos 70 do século XX, durante a crise económica e crise energética, verificou-se uma tendência neoliberal que enfatiza as fragilidades do estado providência e que começa a pôr em causa o conceito de burocracia.

Para Villoria (1997, p.81) *“São quatro as causas da crise do Modelo Tradicional. Em primeiro lugar, há uma radicalização da modernidade, que supõe um significativo aumento na complexidade das relações. Em segundo crescente globalização produz uma mediatização da sociedade, juntamente com a terceira causa que é a busca de uma maior eficiência na atuação dos organismos públicos. Por último, as crescentes expectativas sociais em relação à prestação dos entes públicos provocam um aumento do consumo por parte do Estado que, num momento de crise, contava com recursos reduzidos o que levou a um crescimento insustentável da despesa pública.”*

Longe de voltar ao *Laissez-Faire*, começaram-se a tomar medidas abdicativas em que o Estado apenas tem de assegurar o funcionamento eficiente do mercado.

Para Gonçalves (2010) este enfraquecimento do Estado Providência tem como objetivo a sua mudança para um Estado essencialmente regulador, vigilante, que promove a participação do sector privado nas tarefas de interesse público.

Desta forma, o Estado larga as suas vestes garantidoras, para passar a ter um cariz regulador (Bilhim, 2000a), passando a definir as regras e condições de acesso a certas atividades, de forma a salvaguardar o interesse público.

Começa-se então a ponderar a adoção de uma administração pública mais eficiente e eficaz, no pressuposto de um modelo mais flexível, mais leve, com uma visão mais

gestionária e menos jurídica com maior capacidade de resposta em tempo útil (Chevalier e Loschak, 1982), uma nova cultura, assente em novos instrumentos e conceitos com vista a promoção de uma cultura de mérito, motivando e premiando os melhores desempenhos (Bilhim, 2013a; Rodrigues, 2005).

### **2.2.2. *New Public Management***

Na década de 80, verificaram-se um conjunto de reformas que levaram a uma mudança de paradigma da Administração Pública.

A diversificação, flexibilidade, com vista a partilha de sinergias de eficiência e eficácia entre o público e o privado, passou a ser o novo foco (Carvalho, 2006).

O *New Public Management* (NPM), ou a Nova Gestão Pública (NGP) nasce nos anos 80, no Reino Unido, tornando-se num movimento reformador e modernizador da administração pública, tendo sido testada por vários países da OCDE, com origem no *managerialismo*.

Para Carvalho (2001) este movimento reconhece uma melhor gestão como a solução mais eficaz para o conjunto de dificuldades económico-sociais existentes.

Rocha (2010) reconhece a NPM como uma conceção gestionária, convicto na ideia de que tudo o que é público é ineficiente, pelo que se deveriam introduzir modelos e ferramentas de gestão privada.

Latente a esta filosofia, está a crença de que as práticas de gestão privadas são superiores aquelas utilizadas no sector público (Hood, 1995b)

Numa tentativa de emagrecimento do estado nas áreas sociais e reconduzir o papel do Estado na Economia, vislumbrava-se a melhor solução para a saída da crise económica e social do antigo estado providência.

Para Hood (1991), a NPM contribuiu para uma tentativa de abrandamento do crescimento do Estado, preferência pelas privatizações e parcerias público-privadas bem como o desenvolvimento de uma agenda internacional com foco na administração pública, na criação de políticas e cooperação intergovernamental.

Como referido, este modelo advoga pela aplicação de conceitos privados para o sector público, que a gestão por objetivos, descentralização, introdução de mecanismos de competição e foco no cliente, levaria a maior qualidade dos serviços e a um menor custo, bem como a separação entre a política e a administração, responsabilizando os organismos públicos na aplicação de políticas e planeamento, deixando a oferta de bens e serviços à



responsabilidade de outros organismos, potenciando assim a competição (Isaac-Henry, 1997).

Segundo Hood (1991) o *New Public Management* podia ser definido pelas seguintes características:

- . Gestão Profissional, ou seja, liberdade do Gestor público para gerir
- . Medidas de Desempenho e objetivos bem definidos e mensuráveis
- . Controlo dos Resultado com foco nos gastos e recompensas inerentes ao desempenho
- . Decomposição de unidades, criando unidades públicas mais flexíveis de forma a facilitar a gestão.
- . Propensão para uma maior competição no sector público, com vista à redução de custos e à melhoria do desempenho
- . Ferramentas e processos de gestão privada para melhor aproveitamento das oportunidades de mercado.
- . Observância pela moderação na utilização de recursos, fazendo “mais com menos”.

Resumindo, a Nova Gestão Pública (NPG) traduz-se num modelo orientado para os resultados, que confere uma nova organização da administração pública, a aplicação da gestão por objetivos levando ao envolvimento dos funcionários nos processos, criando assim uma mudança de atitude perante a organização, que resulta num equilíbrio entre a responsabilização e a autonomia.

#### **2.2.2.1. A NPM em Portugal**

Para Hood (1995a), as orientações políticas, tamanho dos governos e o desempenho macroeconómico dos diferentes Estados da OCDE dita cadências diferentes na incorporação dos princípios da NPM.

Cada Estado pressupõe antecedentes históricos dispares assim como a sua administração, o que influencia o conteúdo das suas reformas administrativas.

Em Portugal, verificamos que estas mudanças estruturais foram implementadas mais tardiamente, comparativamente com outros países capitalistas.

Friedman (1962), defende que nas últimas décadas, tendo por base a conceção ideológica de que um menor Estado corresponderia a um melhor Estado. Assim os sucessivos governos

estabeleceram, como forma de entender o fracasso na economia portuguesa, que a dimensão da AP e o peso dos salários da função pública deveriam ser o foco principal.

As alterações propostas pela NPM, pressupõe uma mudança de mentalidade na cultura organizacional, e não apenas a implementação de um grupo de instrumentos de administração e gestão.

*“A cultura da organização é dos aspetos mais importantes a ter em linha de conta (a personalidade, as crenças partilhadas, as regras não expressas), pois determina a forma como a organização e os seus trabalhadores atuam face aos desafios” (Peixoto, 2009, pág.17)*

Neste desígnio, administrar o setor público passou a significar a gestão de uma rede complexa de processos e comportamentos, constituído por diferentes intervenientes, com expectativas, comportamentos e conhecimentos distintos, onde podemos destacar, os *lobbys*, grupos políticos, instituições de cariz social, empresas privadas ou simples associações de cidadãos (Madureira e Rodrigues, 2007).

Hood e Lodge (2004), entendem que tendo em conta o contexto social, político e económico, apenas o desenvolvimento de competências dos funcionários públicos poderia fazer prosseguir uma verdadeira reforma da gestão pública. (Hood e Lodge, 2004).

A administração pública portuguesa não ficou alheia ao NPM, o que originou o aparecimento de várias reformas administrativas, cujo foco seria a modernização e adequação dos serviços públicos a este novo conceito. Segundo Mozzicafreddo (2001) essas medidas revestiriam particular importância na diminuição do peso da administração no orçamento de Estado, na redução e simplificação da complexidade burocrática dos serviços, numa flexibilização, descentralização e democratização da AP.

Os princípios orientadores que conduziram à criação do SIADAP, têm origem no NPM, numa perspetiva de aproximação da AP aos valores, cultura e filosofia privada (Bilhim, 2005). A administração pública, marcada por uma forte regulamentação, no que se refere aos termos processuais e formais, adota uma postura de descentralização da preocupação com a regulamentação, passando a considerar-se novos valores, como a orientação para os objetivos e a noção de qualidade de serviço. Prova disso é precisamente um dos princípios do SIADAP “orientação para os resultados promovendo-se a excelência e a qualidade do serviço” (Lei nº 10/2004, 22 de março).

Foi já no início do Séc.XXI, através de uma reforma iniciada pelo XV Governo Constitucional (Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003, de 30 de julho), que foi mais notória a implementação de características do modelo gestor, com maior relevância para a gestão por objetivos.

#### **2.2.2.2. Governance**

Segundo Lyn (1998), seguiram-se algumas críticas à NPM, nomeadamente as que englobavam uma grande variedade de denúncias relativas ao excesso de *managerialismo*, que poderiam pôr em causa questões como a democratização, o *accounting* democrático e o papel a desempenhar pelos cidadãos. O emergente modelo denominado de *Governance*, ou Governança, teve como principal característica o facto de as redes passarem a influenciar as políticas públicas (Araújo, 2007), ou seja, um modelo político-organizacional como o da *Governance*, que assenta na cooperação entre os diversos atores, ou seja, um novo paradigma que admite a existência de vários intervenientes aptos a participar para o desenvolvimento das funções públicas. Prevê também, de forma mais direta ou indireta, uma avaliação de desempenho mais maleável, com o foco nas necessidades dos trabalhadores em se ajustar a circunstâncias que se vão alterando no decorrer do tempo de trabalho e que por esse motivo, não pode ser apenas uma avaliação assente em critérios meramente qualitativos.

Segundo Madureira e Rodrigues (2007), um foco exagerado num conjunto de objetivos delineados para um trabalhador, num período de 2 anos civis, agregado a receio de represálias, por parte da gestão, na casualidade de não conseguir atingir os objetivos estipulados, poderão evitar que o funcionário tenha uma atuação flexível e aberta à aceitação de novos desafios (Madureira e Rodrigues, 2007).

Outra evidência da existência das ideias de *Governance* é a ideia de *accountability*, que chama a si a participação ativa dos cidadãos na vida política, bem como o princípio da transparência. Exemplo disso é a criação de instrumentos como o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), que está diretamente ligado aos sistemas de avaliação de desempenho da Administração Pública, assim como, o orçamento participativo.

Corte-Real (2008), observa dificuldades à tentativa de aplicar estas novas conceções, uma vez que existe uma forte cultura conservadora nas instituições públicas portuguesas. (Corte-Real, 2008)

Numa perspetiva internacional, os países da OCDE têm agido num cenário de reforma, na busca de criar uma cultura organizacional orientada para os resultados, tendo por base a aplicação de princípios de avaliação de desempenho do sector público mais simples, passando por uma revisão dos sistemas de gestão do desempenho individual, departamental e dos organismos públicos como um todo.

Segundo o relatório da OCDE de 2005, no referente ano, já todos os países pertencentes à organização, com exceção de Espanha, Grécia, Islândia, Japão e Luxemburgo, teriam concebido sistemas de avaliação de desempenho dentro das suas administrações (OCDE, 2005).

### **2.3. A Administração Pública em Portugal**

#### **2.3.1. A modernização da Administração Pública**

O processo de reforma administrativa é um método que tem como objetivo a implementação de alterações, destinadas a ajustar a estrutura e o funcionamento da máquina administrativa, em consonâncias com as pressões do ambiente político-social, com vista ultrapassar a falta de comunicação entre os cidadãos e a administração do Estado (Araújo, 1993). Também em Portugal se verificou a necessidade de implementação de reformas na Administração Pública tendo em vista a adoção de um conjunto de medidas de forma a torná-la menos burocrática, ultrapassando assim as desvantagens inerentes a este tipo de modelo.

Apenas nos últimos 30 anos do regime democrático em abril de 1974 é que ocorreu a Reforma Administrativa em Portugal, uma vez que até então, as tentativas de reformas existentes até à data foram pouco visíveis (Madureira, 2020)

Para Araújo (2005), é com o aparecimento da democracia que ocorre o grande impulso reformador, oriundo da exigência de democratização do país e da necessidade de crescimento económico e de reformas económico-sociais. No entanto, o modelo de Estado e de Administração Pública que se preconizava, apenas veio a aparecer mais tarde, já na década de 80 (Araújo, 2005).

Apenas no período entre 1974-1985, surge a primeira tentativa de realização de estratégias de modernização da AP, cujo principal foco seria o regime da função pública, com a preocupação de desburocratização dos serviços, simplificação e organização dos métodos e dos processos de trabalho. É, no entanto, de referir que “pela primeira vez aparece

a palavra modernização, sendo estas questões intituladas de Administração Pública e Modernização Administrativa” (Nolasco, 2004, p. 35)

Um segundo momento fica marcado pela implementação da *New Public Management* que considera uma mudança estrutural (Nolasco, 2004) assim como já referido, novos métodos de trabalho, processo e cultural organizacional.

A reforma administrativa tem início na crise do Estado Providência, portanto, nos anos 70, no entanto, cada reforma é moldada pela história administrativa de cada Estado.

Rocha (2014) aponta quatro grandes movimentos da reforma administrativa portuguesa:

- . A Reforma Administrativa no Estado Novo – Estado meramente administrativo, inexistência de partidos políticos, parlamento como órgão meramente decorativo.

- . Criação do Estado “Salazarista”, com a reforma das finanças públicas e a publicitação

- . Revolução de Abril 1974

- . Reforma Administrativa de 1985

Segundo Madureira (2015), já no início do século XXI, sob a alçada dos governos do Partido Socialista, foram sendo desconsideradas algumas características do trabalho público, por se entender que estariam diretamente subordinadas à supervisão do poder político e por ter como foco principal o de servir de forma igual toda a população. Nesta senda, várias medidas de reforma favoreceram a aproximação intencional das condições de trabalho dos trabalhadores públicos aos trabalhadores do setor privado. Para o autor a crise do *subprime* em 2011, a subida do governo PSD e a intervenção financeira por meio da Troika na busca por cortes na despesa pública levou à aplicação de instrumentos de suposta racionalização dos recursos da Administração Pública.

### **2.3.2. A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**

A cultura organizacional, as teorias comportamentais, bem como a crescente globalização, foram fontes de influência das diversas opiniões sobre as práticas da Gestão de Recursos Humanos (GRH). A GRH está relacionada com as decisões e ações de gestão, que influencia a relação entre a organização e os seus funcionários. Neste contexto, a GRH engloba todas as ações referentes à seleção de pessoal, estruturação de carreiras, formação, remuneração e gestão de carreiras, tanto ao nível global como individual.

Assim, a Gestão de Recursos Humanos foi progredindo a par com as teorias organizacionais que iam sendo desenvolvidas tais como o taylorismo, a teoria burocrática de Weber e a Escola das Relações Humanas.

Segundo Weber (1978) a burocracia, devido à sua racionalidade, seria superior aos sistemas baseados na autoridade carismática ou tradicional. Seria fundamental a existência de regras formais. Para Rocha (2010), estas regras devem ser conhecidas por todos, os objetivos devem ser incontestáveis e sustentado nonexo de causa bem como a existência de consistência entre as regras.

Já para Oliveira (2011), a Escola das Relações Humanas, tem origem nas experiências de Elton Mayo, ao identificar relações entre a produtividade e as interações sociais entre os trabalhadores.

Estas alterações originaram administrações dispares da administração clássica.

Estes novos funcionários, já não se regem pelos mesmo padrões dos antigos funcionários públicos, compreendendo valores e objetivos diferentes. Com o aumento do Estado Providência, deu-se um aumento do número de funcionários o que levou ao aumento da despesa pública. Assim, sentiu-se a necessidade de uma reforma administrativa como o veículo de legitimação para a diminuição da despesa (Oliveira, 2011).

No que concerne à Gestão de Recursos Humanos, as principais mudanças foram sentidas através de um aumento da flexibilidade e fixação de salários, na urgência de um novo sistema de avaliação de desempenho, incremento da estabilidade ao nível de contratos a prazo bem como, ao nível financeiro, uma clara diminuição do investimento pela parte do Estado (Silva, 2013). Neste contexto, verifica-se uma diminuição das condições de trabalho face ao modelo clássico, como tal, tende a desvalorizar-se certas prerrogativas como a ideia de carreira (Rocha,2010).

### **2.3.2.1. Recursos Humanos na AP portuguesa**

Como realçado por Rocha (2010), a administração pública em Portugal, é precedida de uma história particular, pois a sua formação, foi façanha da monarquia e da Administração Central. À data, o sistema político estava montado á volta de uma administração, centro de poder político e de funcionários régios. A respeito disto, Mouzinho da Silveira afirmava que não existia a divisão de poderes entre o executivo e o judiciário, nem uma estrutura funcional baseada na especialização. Os mesmos funcionários possuíam aptidões políticas,

administrativas, fiscais e administrativas. No que concerne às nomeações de cargos público, prevalecia o sistema de *patronage*, não existindo qualquer associação entre o emprego, a remuneração e as qualificações (Rocha, 2010)

Após a revolução liberal, emergiu uma serie de critérios com o objetivo de instaurar os princípios do mérito, assim como, do concurso público e a hipótese de acesso a toda a população a cargos públicos.

Esta visão estava assente no conceito de mercado, com fonte nos economistas clássicos e nos seguidores da Teoria da Escolha Pública, que advogava pela redução do estado, através do conceito de privatizações.

Em Portugal, a competitividade teve bastante influência nas práticas de GRH, que, paulatinamente se têm aplicado nos modelos de atuação.

Existem 5 datas de referência para as reformas na gestão de recursos humanos em Portugal, são elas (Teixeira, 2012)

- . A gestão de Recursos Humanos antes do 25 de Abril de 1974
- . A gestão de Recursos Humanos entre 1974 e 1985
- . A gestão de Recursos Humanos entre 1986 e 1995
- . A gestão de Recursos Humanos entre 1996 e 2001
- . A gestão de Recursos Humanos entre 2002 e a data atual

Segundo Araújo (2005) a verdadeira primeira tentativa de reforma da função pública ocorreu em 1935. Caracterizou-se por uma variação dos vencimentos dos funcionários públicos, que originava vencimentos diferentes para funções similares. Existia algum negrume relativamente ao sistema retributivo, principalmente nas categorias superiores, como tal, sentiu-se a necessidade de, através do Decreto nº 26115, de 23 de novembro proceder-se a uma reforma.

#### **2.4. Avaliação de desempenho**

A Avaliação de Desempenho aparece como parte integrante da GRH, aproximadamente desde a sua teorização (Madureira e Rodrigues, 2007).

O conceito de avaliação de desempenho não é de fácil definição, uma vez que admite interpretações e perspetivas várias: “A *avaliação de desempenho é um sistema formal e*

*sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização” (Caetano e Vala, 2000, p. 360).*

Já Chiavenato (1999, p. 189) sugere: *“A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para estimar ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.”*

No final dos anos 90, a nova ordem mundial obrigou a que os detentores do poder político a olhassem para a organização da administração pública de forma distinta o que levou a que fossem postas em práticas várias reformas que tinham como escopo a modernização e adequação dos serviços.

Conforme já referimos, a Administração Pública, com a preocupação de diminuir a sua dimensão e reduzir os custos, tem vindo a ser transformada por meio de propostas dos últimos governos. Nestas alterações, acolhem maior relevância as relações laborais e a configuração da organização do trabalho (Silva, 2013). Neste paradigma, as pessoas passam a ser um fator-chave no desempenho da organização.

Tendo em linha de conta que a prestação de melhores serviços é o objetivo das reformas administrativas e da avaliação de desempenho, esta deve ser orientada para os resultados e prestação de contas de forma a reforçar a sua legitimação pela melhoria do desempenho.

Para Fernandes e Caetano (2007) a avaliação de desempenho é um conjunto metódico e organizado que vai permitir observar o trabalho que foi efetivado por cada funcionário

Pollitt (1990) propõe algumas razões para aferir o desempenho no sector público, são elas:

- Reconsiderar ou reforçar a legitimidade pública e, dessa forma, atrair afetação políticas de recursos.
- Auxiliar a gestão a adaptar a sua estrutura e métodos organizacionais.

Proença (2006) enuncia como possíveis objetivos da avaliação de desempenho o estímulo à produtividade, a melhoria da qualidade, reforço da motivação, desenvolvimento de capacidades dos colaboradores, determinar as necessidades de formação, identificar candidatos para funções de maior responsabilidade, auxiliar nas decisões relacionadas com remunerações, prémios de produtividade e transferências de pessoal (Proença, 2006).



Assim a AD é uma análise realizada pelos superiores, com respeito aos seus trabalhadores diretos, com o intuito de observar os seus resultados, dificuldades e impedimentos, com o objetivo de propor medidas apropriadas ao desenvolvimento de capacidades, conhecimentos, formas de estar, que levariam a uma maior produtividade no local de trabalho (Caetanos e Fernandes, 2007).

Para Bilhim (2013a), a dimensão da gestão do desempenho é relevante para o desenvolvimento de um clima de confiança e o estímulo ao envolvimento dos trabalhadores. Este autor defende que a avaliação é o veículo pelo qual o trabalhador pode evoluir, progredir através da gestão dos seus resultados (Bilhim 2013a).

No que refere à reestruturação da administração pública, nas últimas décadas o estado português tomou algumas medidas com o propósito de melhorar a sua organização e gestão, exemplo disso é o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública).

Na sua origem estão os princípios do NPM, que se foca na aproximação da administração pública à filosofia e cultura empresarial (Bilhim, 2005).

#### **2.4.1. A AD na Administração Pública Portuguesa**

O primeiro instrumento de avaliação de desempenho aparece pela primeira vez em 1979 resultado da estruturação das carreiras da Administração, através do Decreto-Lei nº 191-C/79, a Classificação de Serviço.

Apesar de apenas ter sido verdadeiramente implementado em 1980, com a publicação do Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro e, tinha como principais finalidades a gestão do pessoal, fornecimento de informações (no sentido de se saber a opinião dos dirigentes a respeito dos trabalhadores), avaliar condições de trabalho e premiar o mérito e por fim flexibilizar a regulamentação, dando a hipótese de os serviços praticarem sistemas específicos, se fosse esse o caso.

Para Rocha (2010) são avaliados alguns pontos que seriam considerados como parte dos comportamentos dos trabalhadores na execução das suas tarefas, no entanto, para Madureira e Rodrigues (2010) são esquecidas algumas particularidades no que se refere à qualidade e quantidade do trabalho.

Dado o carácter complexo do processo, a sua avaliação iniciou apenas em 1981, emergindo em 1983 uma nova versão da Classificação de Serviço, com o intuito de facilitar

o método de avaliação, mas que em sumas as linhas orientadoras se mantêm iguais ao modelo anterior (Madureira e Rodrigues, 2007).

A classificação de serviço tinha carácter ordinário ou extraordinário. O primeiro diz respeito ao ano civil anterior, sendo que o segundo, apenas é aplicado após um ano de serviço o caso o funcionário requeira.

A avaliação era feita de forma analítica, através de uma ficha com fatores previamente definidos. As fichas eram numeradas de 1 a 4, tendo em conta os grupos profissionais. Em conformidade com o Artigo 5º n.º 2 do DR nº 57/80 de 10 de outubro, este modelo era usado para as avaliações ordinárias, das quais se aferiam resultados quantitativos. Existe também um modelo de ficha n.º 5, que seria aplicado nos casos em que o trabalhador tenha menos de 1 ano de serviço, mas que esteja inserido num lugar de acesso à carreira ou cargo de categoria equiparada (Artigo 5º, n.º 2 do DR nº 57/80 de 10 de outubro).

O referido diploma ainda contempla os prazos para conclusão da avaliação. Os avaliadores disponham até 15 de fevereiro, logo após o término da avaliação, para informar o funcionário da nota final. Este teria até 5 dias para se pronunciar sobre a nota aferida, sendo que os avaliadores teriam o mesmo período para dar respostas.

O artigo 9º e 10º do DR n.º 57/80, de 10 de outubro, consagra ainda hipótese de, no caso de avaliado não aceitar a decisão, pós reclamação, teria ainda direito a uma nova avaliação por parte de uma comissão paritária.

Estas comissões têm como objetivo deliberar acerca das reclamações efetuadas pelos avaliados e eram formadas por quatro vogais, porquanto que, dois eram representantes da administração e os restantes seriam representantes dos funcionários, oriundos das direções (gerais ou outros organismos com subordinação direta do membro do governo).

Em conformidade com o artigo 14º do mesmo diploma, previamente à homologação dos resultados pelo dirigente máximo do serviço, este seriam sujeitos a uma perequação, e daqui seria aferida nota final de entre as escalas de Não Satisfatório (até 5 pontos), Regular (de 6 a 11 pontos), Bom (de 12 a 15 pontos) e Muito Bom (de 16 a 20 pontos). A homologação teria que acontecer até 30 de abril, com a possibilidade de o avaliador poder recorrer da decisão.

Como já referido, em 1983 surge um nova “Classificação de Serviço” que vem ser regulamentada no Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de junho, com o intuito de alterar

alguns aspetos do anterior modelo, tornando-o mais simples e flexível, sendo que as premissas básicas se mantiveram.

As principais alterações fizeram-se notar nos termos quantitativos das notas finais, sendo que o grau qualitativo se mantém. Assim temos:

**Tabela 1** – Principais alterações – Classificação de Serviço

<b>Nota Qualitativa</b>	<b>Nota Quantitativa</b>
Não Satisfatório	2 e 3 pontos
Regular	4 e 5 pontos
Bom	6 a 8 pontos
Muito Bom	9 e 10 pontos

**Fonte:** Autoria Própria

Contrariamente ao paradigma antecedente, as pontuações passam a ser atribuídas de 2 a 10 e não de 4 a 20.

Em 1985, com a introdução da reforma administrativa, passa a vigorar um novo regime geral que prevê, segundo o Artigo 11º do Decreto-Lei nº 248/85, de 15 de julho, a estruturação das carreiras da função pública, que prevê que a Classificação de Serviço, teria de colaborar para um melhor serviço por parte dos Recursos Humanos (Decreto-Lei nº 248/85, de 15 de julho), possibilitando desta forma a progressão e evolução da carreira profissional dos trabalhadores, otimizando por esta via os resultados dos serviços.

Apesar de haver um certonexo de continuidade com o anterior sistema de avaliação, este novo diploma contempla algumas alterações, por exemplo, a fixação de quotas para a atribuição de notas máximas, bem como, a previsão de revisão de forma a torná-lo mais simples e concreto.

Posteriormente é criado o conceito de mérito excecional, tendo este sido criado na senda da reforma do sistema retributivo (Art.º 30º - Decreto Lei n.º 184/89 de 2 de junho).

A atribuição desta menção, poderia ser feita de forma individual ou coletiva, no entanto apenas seria atribuída em situações de relevante desempenho. No entanto, existiam alguns constrangimentos, pois a lei previa que, com a atribuição desta nota, o tempo de serviço para fins de progressão e promoção da carreira, deveria ser reduzido, por imposição legal.

Segundo Madureira e Rodrigues (2008), dos anos 80 até 2004, o processo de avaliação de desempenho cingiu-se apenas a uma classificação de serviço e não uma avaliação de mérito.

Jordão e Brandão (2005), advogam que este modelo apenas proporcionava a promoção dos funcionários, não se conseguindo alcançar as verdadeiras vantagens da que a avaliação de desempenho proporciona, mais ainda, os dirigentes não eram avaliados, nem os próprios avaliados eram confrontados com os resultados, não sendo por isso possível retirar uma real perspectiva da evolução da performance dos Recursos Humanos.

Reconheceu-se a necessidade de rever o modelo de classificação de serviço e isso ficou claro em 2003, em que, em traços gerais, se previa uma reforma da AP, orientada para a criação de uma nova avaliação de desempenho, que refletisse a avaliação não só dos funcionários, mas também dos dirigentes e dos serviços bem como a fixação de tetos ou quotas. Esta reforma visava tornar gradualmente AP numa organização mais competitiva e com qualidade, centrada na persecução de objetivos e no mérito.

De forma a fazer face às falhas do sistema anterior, apresentaram-se novas propostas.

Estas não foram acolhidas de bom grado pelos sindicatos, de maneira que o regime se manteve em vigor até 2004, ano em que surge um novo modelo de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, o Sistema de Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

#### **2.4.2. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública – SIADAP**

Com a publicação da Lei n.º 10/2004 de 22 de março entra em vigor do SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, que mais tarde veio a ser revogado pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 dezembro (Portaria n.º 1633 de 31 de dezembro) dado que continha algumas lacunas. Esta última também sofreu uma alteração, com a Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro e a 66-B/2012 de 31 de dezembro, tendo sido eleita a gestão por objetivos como quadro principal da mudança, vinculando a AP a objetivos e resultados.

Para Bilhim (2003) contemplam-se alterações lógicas de gestão, marcadas por uma maior transparência, uma vez que os objetivos são previamente conhecidos, principalmente porque os funcionários sabem de antemão quais os parâmetros pelos quais vão ser avaliados (Bilhim,2003).

O SIADAP é composto por 3 subsistemas que variam conforme o objetivo da avaliação:

SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação dos Serviços

SIADAP 2 – Subsistema de Avaliação dos Dirigentes da Administração Pública

SIADAP 3 – Subsistema da Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública.

Estes subsistemas funcionam de forma integrada pela sua harmonia entre os objetivos propostos, objetivos do ciclo de gestão dos serviços, objetivos estipulados na carta de missão dos dirigentes superiores e demais metas traçadas para os restantes dirigentes e trabalhadores (Art.º 9º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro).

Assim o SIADAP 1 tem um carácter anual e visa a avaliação dos serviços e o SIADAP 2 é realizado em ciclos de 5 ou 3 anos, dependendo da duração da comissão de serviço, sendo realizada nos termos da referida comissão; Por fim o SIADAP 3 que se realizada de 2 em 2 anos, é relativo ao desempenho dos dois anos civis anteriores, cujo o procedimento de origem na contratualização dos parâmetros de avaliação (Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro, alterada pela Lei n.º66-B, 2012 de 31 de dezembro).

A avaliação de desempenho é agora destinada a todos os organismos da administração direta do Estado, dos Institutos Públicos e todos os seus funcionários e dirigentes intermédios. Para Rocha (2010) o SIADAP tem como objetivos:

- . A preparação e consolidação de técnicas de avaliação e autorregulação.
- . Promover a motivação e o aumento de competências.
- . Identificar as áreas para capacitação através da formação.
- . Diferenciar os serviços, dirigentes e trabalhadores através do reconhecimento e distinção pelos resultados alcançados.
- . Aperfeiçoamento dos processos
- . Contribuir para o processo de decisão estratégica.

Este sistema tem um conjunto de princípios, consagrados na lei (Artigo n.º 5 da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro):

- i) Aplicação dos princípios da universalidade e flexibilidade, ou seja, aplica-se a todos os serviços, dirigentes e trabalhadores, no entanto, flexível para situações específicas;
- ii) Reforço do sentido de responsabilidade dos dirigentes e funcionários pelos resultados logrados, integrado nos processos de melhoria continua e desenvolvimento de competências, tanto dos dirigentes como dos trabalhadores;

iii) Aplicação dos princípios da universalidade e flexibilidade, ou seja, aplica-se a todos os serviços, dirigentes e trabalhadores, no entanto, flexível para situações específicas;

iv) Harmonia entre os serviços, dirigentes e trabalhadores quanto à realização dos objetivos e performance das políticas públicas;

v) Princípio da transparência e imparcialidade por via da publicitação dos objetivos, mediante a utilização de indicadores de desempenho que vinculam os serviços e funcionários;

vi) Foco na qualidade dos serviços públicos;

vii) Princípios de eficácia, direcionando os serviços, por meio dos seus dirigentes e trabalhadores para a obtenção de resultados previstos;

viii) Princípio da eficiência, ou seja, fazer mais com menos, melhorando a qualidade dos serviços prestados com a melhor utilização dos recursos;

ix) Possibilidade de comparar desempenho entre serviços por meio dos indicadores de desempenho;

x) Os resultados obtidos pelos serviços devem ser publicitados e de fácil acesso aos utilizadores;

Este diploma ainda prevê que os objetivos sejam fixados em articulação com o ciclo de gestão de cada serviço, contendo as seguintes fases:

i) Fixação dos objetivos anuais do serviço, de acordo com os seus objetivos estratégico;

ii) Plano de Atividades (deve estar vertida a missão, carta de missão, resultados da avaliação);

iii) Relatório de atividades;

iv) Orçamento e mapa de pessoal (meios financeiros e humanos existentes);

v) Acompanhamento da avaliação de desempenho e possível alteração dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica;

O processo de Avaliação de Desempenho desenvolve-se em várias fases que estão elencadas na tabela 2:

• **Tabela 2** - Fases do Procedimento de Avaliação

• Autoavaliação e avaliação propriamente dita
• Confrontação das propostas de avaliação
• Diálogo entre avaliado e avaliador para a concreta avaliação, definição dos próximos objetivos e indicadores bem como as suas tarefas a desempenhar futuramente
• Autenticação das avaliações e apuração de Desempenhos excelentes
• Análise do processo pela Comissão Paritária
• Aprovação
• Audiência de Interessados
• Acompanhamento e alteração dos objetivos

**Fonte:** Adaptado do Art.º 61º da Lei n.º 66-B/2007

Com efeito no SIADAP 3 – avaliação dos trabalhadores -, a avaliação incide sobre dois propósitos, competências e resultados, na medida em que estes terão uma ponderação diferente, de acordo com o que for previamente contratualizado.

A contratualização dos objetivos tem por base um acordo entre o avaliador e o avaliado, sendo obrigatório que este último também realize a sua autoavaliação.

O resultado será apurado numa nota final que se obtém através da média ponderada das pontuações obtidas nos critérios “competências e resultados”.

Contrariamente ao que se vinha a verificar no modelo precedente, este novo paradigma modificou as referências qualitativas e diminuiu o seu número de cinco para quatro, ficando assim com as designações de “Desempenho Excelente” para as menções de “Desempenho Relevante”, carecendo ainda de análise por parte do Conselho Coordenador de Avaliação (Artigo 51º da Lei n.º 66/2007, de 28 de dezembro).

A tabela 3 considera algumas características basilares do SIADAP 3:

**Tabela 3** – Característica base do SIADAP 3

Ponderação das Competências	Ponderação dos objetivos e competências	Ponderação dos fatores de avaliação (Menções)
<p><b><u>Resultados</u></b> 60%</p> <p><b><u>Competências</u></b> 40%</p>	<p><b><u>Resultados:</u></b> “Superado” = 5pontos “Atingido” = 3pontos “Não atingido” = 1ponto</p> <p><b><u>Competências:</u></b> “Demonstrado a um nível elevado” = 5pontos “Demonstrada” = 3pontos “Não demonstrada” = 1 ponto</p>	<p>“Relevante” (4 a 5) = 2pontos “Adequado” (2 a 3,999) = 1ponto “Inadequado” (1 a 1,999) = - 1ponto</p>

**Fonte:** Adaptado do Art.50º da Lei n. º66-B/2007, de 28 de dezembro

Outra questão que se manteve como obrigatória e que muito ceulema levanta, é a questão das quotas, sendo que para “Desempenho Relevante” está definido um limite de 25% de menções, já para “Desempenho Excelente” apenas 5%. As quotas são o modelo escolhido como forma de diferenciação de Desempenho, sendo que estas percentagens poderão ser arredondadas por excesso e devem ser distribuídas de forma proporcional pelas várias carreiras. Cabe ao dirigente máximo do serviço a incumbência pela aplicação destas medidas, sendo que deve assegurar o seu exato cumprimento e dar a conhecimento a todos os avaliados (Artigo 75º da Lei n. º66-B/2007 de 28 de dezembro).

No que diz respeito aos efeitos provenientes da avaliação final os mesmo encontram-se contemplados no Artigo 52º n.1, sendo eles:

- i) “Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador a ser desenvolvidas;
- ii) “Diagnóstico das necessidades de formação”;
- iii) “Identificação de competências e comportamentos a melhorar”;
- iv) “Melhoria do posto de trabalho e dos processos associados a ele”;



v) “Alteração de posicionamento remuneratório na carreira

vi) Prêmios de desempenho

De seguida, identificamos na tabela 4 os efeitos mais específicos para cada trabalhador:

**Tabela 4** – Efeitos da Avaliação de Desempenho

No caso de um trabalhador obter por três anos consecutivos o resultado de “Desempenho Excelente” terá direito a, alternativamente (n.º 2 Artigo 52º):

- “Um período sabático com a duração máxima de três meses, para realização de estudos sobre um tema a acordar com o respetivo dirigente máximo, cujo texto deverá ser objeto de publicação”;
- “Um estágio em organismo de administração pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo”;
- “Um estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial, com atividade e métodos de gestão relevantes para a AP, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo”;
- “Frequentar ações de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais”;

No caso de um trabalhador obter a menção de “Desempenho Inadequado” esta deve ser seguida de uma caracterização fundamentada que descreva:

- “As razões que levaram ao sentido da avaliação”
- “Identificação de necessidades de formação”
- “Plano de desenvolvimento profissional”

**Fonte:** Adaptado de Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro

Tendo em linha de conta as consequências apresentadas, podemos verificar que, a luz da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, não existe verdadeiro efeito castigador para quem detenha a menção de “Desempenho Inadequado”, já que o objetivo do sistema não é o de punir, mas sim de entender quais os motivos que originaram esta avaliação e estabelecer um plano que consiga desenvolver novas competências para que o trabalhador tenha um melhor aproveitamento.

Segundo Santiago (2011) este modelo realça a integração de princípios de gestão por objetivos e dá especial relevo à avaliação de desempenho dos trabalhadores (Santiago,

2011). Segundo Bilhim (2014) ao “Investir a montante na fixação dos objetivos é poupar a jusante na avaliação” (p.230).

## **CAPÍTULO III - MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: VANTAGENS E DESVANTAGENS**

### **3.1. Introdução**

Nesta parte do trabalho iremos apresentar alguns modelos de avaliação de desempenho fazendo uma breve descrição entre os modelos aplicados no setor público e privado, os seus pontos fortes e fracos.

Para Chiavenato (1995), a avaliação de desempenho vai conceder aos funcionários a hipótese de verificar aquilo que a sua chefia mais valoriza e quais os seus pontos fortes e fracos para que também fique mais consciente das suas capacidades. Já para Braga (2014), no que diz respeito à organização, a avaliação permite que os resultados sejam utilizados de forma a ajudar a organização a tomar decisões sobre aspetos ligados à carreira do trabalhador. Quando bem realizada, pode premiar aqueles que realmente se esforçaram e contribuíram para o desenvolvimento da organização (Braga, 2014).

Ainda segundo Rynes, Gerhart e Parks (2005), a AD pode ser encarada como uma das práticas de gestão mais empregues no mundo empresarial. Isto deve-se ao facto de, para Bilhim (2000, 2012 e 2013) lhe ser dada tanta relevância na área da Gestão de Recursos Humanos, tanto em empresas privadas, como nas organizações públicas (Taylor e Pierce, 1999), e como tal, é encarada como um instrumento fulcral para a sobrevivência e competitividade das organizações.

Segundo Mattos (2003), tendo em consideração as diferentes perspetivas das organizações, a AD pode ser implementada num ou mais métodos, dependendo do objetivo que se pretende alcançar (Mattos,2003).

Os métodos de avaliação de desempenho poderão ser agrupados em duas classificações: métodos orientados para os resultados e métodos orientados para o comportamento (Gomes, et.al,2008).

Como exemplo dos métodos orientados para o comportamento, os autores apontam as seguintes abordagens:

- Escalas Gráficas – “É o mais usado e utiliza um formulário de dupla entrada” (Bilhim, 2016, p.276), este modelo apresenta uma classificação do desempenho, numa escala que vai de – “Insatisfatório” até “Excelente”, podendo analisar as várias competências que a organização bem entender. Tem como principais vantagens o facto de

ser um instrumento de fácil aplicação oferecendo uma visão integrada do que se pretende avaliar. Como desvantagens, apresentam o facto de não anularem o efeito de *halo*, bem como a hipótese de várias interpretações diferentes sobre os mesmos atributos, consoante o avaliador.

- Distribuição forçada – Análogo ao sistema de quotas da AP, este método obriga o avaliador a escolher apenas uma determinada distribuição, por exemplo, uma percentagem para categoria de muito bom, outra para o nível adequado e outra para inadequado. Tem como pontos positivos o facto de obrigar o avaliador faça diferenciação na altura da avaliação, evitando também que se atribuam notas altas a todos em detrimento do mérito. No entanto, este método tem uma falha, pois pode induzir um viés motivacional para aquele que tenham uma avaliação muito semelhante.

- Comparações emparelhadas – Neste método o avaliador vai comparar os trabalhadores dois a dois, mediante um determinado critério. É eleito o melhor de cada par e posteriormente vai ordenando os colaboradores do que tem melhor desempenho, para o pior, com o objetivo final de se obter uma lista ordenada com todas as avaliações.

- Ensaio Narrativo – Esta forma de avaliação é mais simples, uma vez que o avaliador apenas descreve as características mais fortes e fracas do funcionário, identifica as suas competências potenciais, e elabora sugestões de melhoria. Como pontos positivos, este método empreende um feedback positivo, e pode ser visto como um método com uma perspectiva de desenvolvimento do colaborador individual. Já o facto de não existir a possibilidade de comparação com outros avaliados, pode dificultar a tomada de decisão quando se trate de questões ligadas à progressão de carreira.

- *Checklist* Comportamental – Aqui é utilizada uma escala de desempenho, no entanto o avaliador vai pontuar através de uma escala de Likert, por exemplo: (1) Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente, sendo confrontado com diversas frases, em que irá atribuir a pontuação consoante aquelas que melhor se adequam ao desempenho do colaborador.

- Incidentes Críticos – Esta ferramenta tem como objetivo a avaliação do colaborador através do registo de acontecimentos positivos ou negativos, que tenham tido impacto significativo no seu trabalho. O avaliador deverá posteriormente discutir com o avaliado sobre estas ocorrências. Tem como principais vantagens o facto de poder nortear o colaborador e ir dando feedback regular quanto aos incidentes positivos e corrigir os

negativos. Como pontos fracos, apresenta o facto de haver alguma resistência da parte dos avaliadores em praticarem regularmente este método, uma vez que requer tempo por parte do avaliador.

- **BARS** (*Behaviorally anchored rating scales*) - na perspetiva dos autores (Gomes, et.al, 2008), este método utiliza uma variação de escalas de ordenação gráfica. São critérios comportamentais concretos, ou seja, descrevem todos os comportamentos possíveis para um determinado critério numa função concreta.

- **Ordenação Simples** – É um instrumento simples que serve para auxiliar as decisões da gestão, como as promoções ou prémios, em que o avaliador elabora uma hierarquia de avaliados do melhor para o pior, de acordo com dimensões pré-determinadas. Este modelo não é o melhor para comunicar o feedback, já que o avaliado não tem conhecimentos dos critérios pela qual foi feita a avaliação.

- **Assessment Centers** – Este modelo é um processo de avaliação em que se recorre à observância de testes ou exercícios que vão permitir verificar o desempenho do avaliado em relação a uma dimensão particular. É um método com eficácia avaliativa, considerado ideal para a avaliação de competências que não são de fácil perceção.

No outro grupo, nos métodos orientados para os resultados, temos, segundo Gomes et.al (2008) e Pereira (2013):

**Gestão por Objetivos (GPO)** – Este modelo está na origem da obra *The Practice of management*, do autor Peter Drucker em 1954.

Neste método são definidos os objetivos da organização de forma estratégica, e que serão aplicados a cada área numa perspetiva *top down*, desde os cargos de alta direção até cada um dos funcionários. A avaliação é medida por meio de comparação entre os resultados fixados ou esperados pela organização de cada trabalhador e os resultados efetivamente obtidos. Nesta perspetiva a avaliação é percecionada através do que cada colaborador alcançou para o sucesso estratégico da organização. Para o sucesso deste método é necessário que os objetivos sejam SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*), ou seja, devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazos definidos.

Com este método é possível dar um feedback específico e regular ao funcionário, diminuindo os erros psicométricos, facilitando os processos. Em contrapartida, existe a

dificuldade de, no ato de avaliação, na definição dos objetivos e planos de ação de alguma falta de controlo sobre os objetivos que podem vir a existir, por parte do funcionário.

- *Balanced Scorecard* (BS) – Instrumento criado por dois professores de Harvard, Roberto Kaplan e David Norton.

Serve para realçar os aspetos mais importantes, como foco nos objetivos de cada organização tendo também em linha de conta a perspetiva financeira. Permite avaliar o desempenho de acordo com características referentes a: clientes, processos internos, inovação e desenvolvimento e interesses financeiros. É possível que consoante a realidade de cada organização possam existir outras características.

Resumindo, existem vários tipos de formas e possibilidade de se utilizarem estes métodos, adaptando-os conforme as características e objetivos de cada organização.

Sem prejuízo, Mattos (2003), ressalta a influência que uma(s) escolha(s) apropriada(s) dos instrumentos de avaliação poderão ter no resultado da mesma.

Contudo, não obstante as vastas vantagens que a avaliação de desempenho promove para GRH, alguns estudos apontam para pontos menos bons que possam aparecer, conforme alerta Serrano (2010), há riscos inerentes à avaliação, uma vez que se for mal realizada, pode distorcer o seu objetivo, provocando desconfiança, sentimento de injustiça e incorreções. Mais, para Schraeder, Becton e Portis (2007) grande parte das desvantagens associadas à utilização daquele instrumento estão relacionadas com dois motivos: a utilização inadequada da ferramenta, e, se o sistema de avaliação escolhido não estiver alinhado com a cultura da organizacional.

### **3.2.As limitações e erros da Avaliação de Desempenho**

A utilização de diversos modelos de avaliação de desempenho, pode originar a ocorrência de erros, que poderão comprometer a qualidade dos resultados obtidos. Como tal, é de considerar que estes erros devam ser detetados, de forma a minimizar o seu impacto neste procedimento.

Segundo Sousa (et.al, 2006) os erros mais comuns suscetíveis de aparecer durante a avaliação são:

- Efeito de *Halo/Horn* – Este efeito é a tendência que existe quando detemos uma determinada impressão/ideia sobre o colaborador que irá influenciar o nosso julgamento. O que poderá acontecer é que ao avaliar uma determinada característica, seja boa ou má,

classificamos de forma uniforme, por termos uma concepção que vai influenciar as outras características. Se quem avalia detiver uma ideia positiva (efeito de *halo*), caso seja negativa (efeito de *horn*), isto vai acabar por determinar uma avaliação tendenciosa.

- Erro de Contraste – Este efeito acontece quando quem está a avaliar, compara o desempenho de um colaborador aos outros, que poderá originar uma nota inferior mesmo que o colaborado tenha cumprido com os objetivos. Por outro lado, também se poderá dar o efeito contrário, ou seja, o erro de complacência, em que o colaborador tem uma avaliação sistematicamente acima do ponto médio da escala.

- Tendência Central – Este erro é bastante comum e acontece quando o avaliador tem a aptidão para colocar todas as notas num valor central, avaliando todos os colaboradores de forma parecido, evitando assim posteriores julgamentos.

- Efeito de recência – Acontece devido à predisposição do avaliador em classificar o funcionário com base em acontecimentos atuais, direcionando a avaliação para esse momento, não tendo em conta o desempenho com um todo.

- Erro de “Primeira Impressão” – Acontece quando a “primeira impressão” que o avaliador percecionou sobre o colaborador, permanece, mesmo que as condições futuras se alterem.

- Erro de Semelhança – É quando o avaliador realiza avaliações, no entanto, fá-lo tendo em conta as suas próprias características, ou seja, à semelhança de si mesmo.

### **3.3. Conclusão**

Sem prejuízo da sua popularidade, existe um debate continuo entre os estudiosos acerca da eficácia da avaliação de desempenho.

Ao revermos a literatura, parece existir algum consenso entre os autores de que este instrumento quando bem empregue, pode contribuir de uma forma bastante positiva para o desenvolvimento dos funcionários, e com isso, aumentar a sua performance organizacional.

A AD, dá hipótese aos trabalhadores de poderem analisar os seus pontos fortes e pontos fracos, desta forma contribuindo para o seu próprio desenvolvimento, levantando as necessidades de formação, ajudando a decidir quem deve ou não ser promovido e a definir metas concretas e mais objetivas para os colaboradores.

O autor também chama a atenção para alguns riscos, nomeadamente da má aplicação da Avaliação de Desempenho. Se este instrumento for mal utilizado, poderá gerar efeitos contrários. Neste sentido é importante que exista alguma maturidade, assim como um certo

sentido de justiça, entre os participantes, os objetivos da avaliação devem ser claros, coerência nos procedimentos, liberdade de expressão e respeito mútuo (Gomes et. al., 2008). Não são evidenciados pontos fraturantes na literatura relativamente a este tema, mas sim, vários conjuntos que se completam.

No entanto, parece que nesta breve revisão de literatura, a AD, tende a ser enunciada como intrinsecamente positiva, sendo os seus eventuais efeitos negativos, deixados um pouco de parte.



## **CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO**

### **4.1. Introdução**

Este capítulo dedica-se a um estudo de caso realizado numa organização pública portuguesa e pretende analisar eventuais determinantes pessoais e contextuais que possam influenciar a satisfação com a avaliação de desempenho. Nesse sentido, neste capítulo são definidos os objetivos do estudo de caso, as hipóteses de trabalho que conduzem a investigação, o modelo conceptual de investigação, a metodologia utilizada e a amostra. São também caracterizadas as variáveis e as medidas utilizadas para a construção do modelo de investigação que se propõe estudar. Por último são realizadas as análises psicométricas do instrumento de medida e a especificação do modelo de investigação, bem como a discussão dos resultados.

### **4.2. Objetivos e hipóteses de trabalho**

Este estudo de caso tem como objetivo verificar através da perceção dos trabalhadores de uma organização pública, se as variáveis independentes do estudo, neste caso: i) Atração para o Serviço Público; ii) Autossacrifício; iii) Motivação Intrínseca; e iv) Justiça Processual contribuem para a satisfação com a avaliação de desempenho.

Diante do objetivo proposto, neste estudo levanta-se um conjunto de pressupostos através de hipóteses de trabalho com a finalidade de perceber se as variáveis identificadas influenciam a satisfação com a avaliação de desempenho. A satisfação com a avaliação de desempenho pode ser determinada por pessoas mais motivadas e dispostas a dar mais de si à organização.

Segundo Boswell e Boudreau (2002) umas das práticas de recursos humanos mais importantes é a avaliação de desempenho. Já Fletcher (2002) diz mesmo ser um dos tópicos mais pesquisados na psicologia do trabalho. Já Dipboye e Pontbriand (1981) referem que a opinião dos trabalhadores relativamente à sua avaliação é tão relevante e significativa a longo prazo, quanto a convicção e validade do próprio sistema, daí que a temática da avaliação de desempenho se revista de particular importância. Segundo Pearse (1986) o facto de poder afetar o trabalhador quanto à sua produtividade e motivação.

Assim, Park e Word (2012) referem que “a motivação no trabalho está diretamente relacionada com as perceções dos trabalhadores”. Com efeito, devemos também ter em consideração a dimensão de perceção de justiça, neste caso, a processual, ser importante

item de eficácia da avaliação, na medida em que, esta pode motivar os trabalhadores a melhorar o seu desempenho (Selvarajan e Cloninger, 2012).

Deste modo, em meados dos anos 70 do século passado, os investigadores, começaram a perceber que os trabalhadores também estavam preocupados com a justiça dos processos, a denominada justiça processual. Segundo Greenberg (1990, p. 402) a justiça processual pode ser definida como “a justiça percebida das políticas e procedimentos utilizados para tomar decisões”.

O objetivo central da justiça processual está no processo, isto é, na justiça dos meios usados para atingir os fins. Por exemplo, procedimentos formais, ou procedimentos falados, que permitam aos trabalhadores ter uma palavra a dizer sobre a sua avaliação, são vistos como justos, não só porque, tendo uma voz ativa podem ter influência numa distribuição justa de recompensas, mas também porque ao ter oportunidade de falar, demonstra que a sua opinião é tida em consideração (Niehoff e Moorman, 1993).

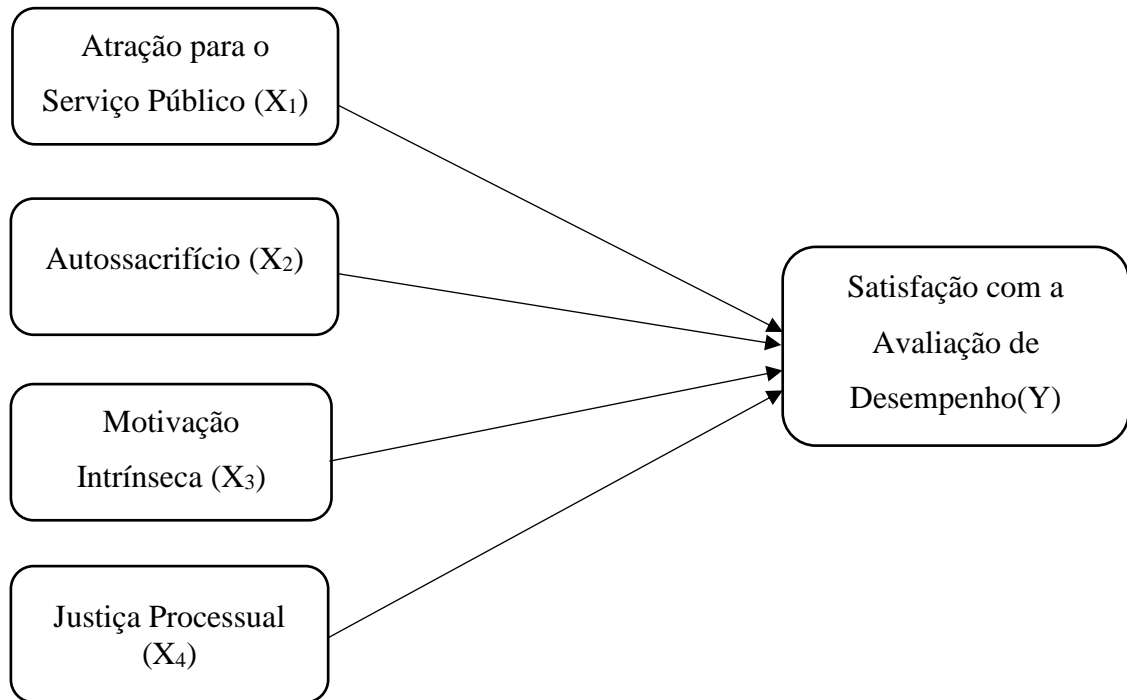
Por outro lado, a Atração para o Serviço Público é determinada pela disposição de servir a causa pública de forma significativa, de participar no processo de conceção e execução de políticas públicas, trabalhar pelo bem comum Kim et.al (2013). Sabendo da importância que a avaliação de desempenho exerce sobre a motivação do trabalhador, parece-nos interessante perceber se o mesmo acontece sobre atração para o serviço público. Segundo Harari, Herst, Parola e Carmona (2017) os indivíduos com maior propensão para valorizar o bem comum, em detrimento dos seus objetivos pessoais, desenvolvem um melhor alinhamento entre os objetivos pessoais e os da organização. Neste desidrato existe uma propensão para o autossacrifício, ou seja, a realização de sacrifícios pessoais em prol da sociedade (Kim et. al., 2013), dado ao facto de que os trabalhadores acreditam que os seus valores estão ligados aos princípios e valores da organização, pois adotam comportamentos que se pautam pela benevolência e pelo desejo de influenciar a comunidade (Ritz et. al., 2016).

Posto isto, optou-se pela definição das seguintes hipóteses de trabalho (representadas na figura 1):

- H1: A satisfação dos colaboradores com a sua avaliação de desempenho está relacionada com a sua capacidade de autossacrifício.
- H2: A satisfação dos colaboradores com a sua avaliação de desempenho está relacionada com a sua atração para o serviço público.

- H3: A satisfação dos colaboradores com a sua avaliação de desempenho está relacionada com a sua motivação intrínseca.
- H4: A satisfação dos colaboradores com a sua avaliação de desempenho está relacionada com a sua perceção de justiça processual.

**Figura 1** – Modelo Concetual de Análise



**Fonte:** Elaboração própria

$$Y \text{ (Satisfação com a Avaliação de Desempenho)} = B_1 X_1 \text{ (Atração para o Serviço Público)} + B_2 X_2 \text{ (Autossacrifício)} + B_3 X_3 \text{ (Motivação Intrínseca)} + B_4 X_4 \text{ (Justiça Processual)} + \mu$$

### 4.3. Metodologia

No que concerne à metodologia de investigação, o presente estudo segue uma filosofia de investigação positivista, já que procura avaliar a satisfação com a avaliação do desempenho, atração para o serviço público, o autossacrifício, a motivação intrínseca e a justiça processual, utilizando escalas já validadas em estudos científicos anteriores.

Quanto à abordagem de investigação, foi adotada uma abordagem dedutiva, na qual os objetivos e hipóteses são levantadas da revisão de literatura. Foi elaborado um inquérito por meio do *google forms* e disponibilizado on-line e direcionado aos trabalhadores de organização pública, que executam as atividades necessárias para atingir os objetivos organizacionais da AP. Estes trabalhadores responderam às perguntas do questionário. O

questionário foi construído e distribuído através da plataforma *google forms*. O questionário é composto por 73 questões de perguntas fechadas (apêndice 1) no qual os participantes tinham que responder numa escala de Likert de 7 pontos, em que 1 significava “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”. Os questionários foram distribuídos através de um email institucional que redirecionada para todos os trabalhadores do instituto.

Tendo em conta uma possível quantidade relevante respostas, a escolha da plataforma *google forms* pareceu-nos a mais indicada pois garantia a celeridade nas respostas e a comodidade dos participantes. O questionário ficou disponível na plataforma por 16 dias e tinha uma duração previsível de preenchimento 5 a 7 minutos.

Uma vez terminado o período de tempo disponibilizado, as respostas foram convertidas automaticamente para formato *Excel* e migradas diretamente para a ferramenta de análise *SPSS Statistics 2021, version 28*.

De seguida, após recolhidos os dados, passámos à submissão dos mesmos aos instrumentos de análise psicométrica do instrumento de medida para a verificação interna das escalas, ou seja, os *Alpha Cronbach* e Análise Fatorial, para ser realizada a especificação do modelo de investigação através da Análise Correlacional e Regressão Linear.

#### **4.4. Recolha de dados**

##### **4.4.1. Caracterização da Amostra**

Dos cerca de 345 funcionários que trabalham num instituto público português, foram obtidas 62 respostas, devidamente preenchidas e validades, correspondendo a uma amostra de 62 trabalhadores, logo um total de 18% do nosso universo De seguida, demonstramos a caracterização da amostra:

**Tabela 5** – Distribuição dos trabalhadores por género

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Feminino</b>	55	11,3%
<b>Masculino</b>	7	88,7%
<b>Total</b>	62	100%

**Fonte:** Elaboração própria

Da análise à tabela 5, verifica-se que a amostra recolhida é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo feminino, que representa 88,7% do total dos inquiridos, já os indivíduos do sexo masculino correspondem a 11,3%.

**Tabela 6** – Distribuição dos trabalhadores por idade

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>36-50</b>	27	43,5%
<b>&lt;51</b>	35	56,5%
<b>Total</b>	62	100%

**Fonte:** Elaboração própria

No que diz respeito às idades dos inquiridos (representado na tabela 6), observa-se que a faixa etária dos inquiridos está compreendida entre os 36 e mais de 51 anos, sendo que a sua maioria tem idade acima dos 51, correspondendo esta faixa etária a 56,5% da amostra.

**Tabela 7**– Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Ensino Secundário</b>	25	40,3%
<b>Licenciatura</b>	34	54,8%
<b>Mestrado</b>	3	4,8%
<b>Total</b>	62	100%

**Fonte:** Elaboração própria

Da análise à tabela 7, no que se refere às habilitações literárias, verificou-se que a maioria dos trabalhadores que responderam ao questionário completou a licenciatura, nomeadamente 54,8%. Seguidamente temos 40,3% dos respondentes com o Ensino Secundário (12º ano) de escolaridade. As restantes habilitações contêm percentagens relativamente baixas, sendo que a menor pertence aos colaboradores com Mestrado 4,8%.

**Tabela 8**– Distribuição dos trabalhadores por tempo de serviço

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>&lt; 1 ano</b>	1	1,6%
<b>1 - 5 anos</b>	9	14,5%
<b>5 - 10 anos</b>	4	6,5%
<b>&gt; 10 anos</b>	48	77,4%
<b>Total</b>	62	100%

**Fonte:** Elaboração própria

Relativamente ao tempo de serviço, presente na tabela 8, observa-se que a maioria dos participantes tem mais de 10 anos de serviço, correspondendo a um total de 77,4%. Seguindo-se os trabalhadores com tempo de serviço de 1 a 5 anos com 14,5%. Todas as outras respostas apresentam percentagens inferiores, sendo que a mais baixa corresponde a

1,6%, em que apenas um colaborador da amostra tem menos de um ano de serviço efetivo na entidade.

**Tabela 9** – Distribuição dos trabalhadores por vínculo laboral

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado</b>	57	91,9%
<b>Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Certo</b>	3	4,8%
<b>Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Incerto</b>	2	3,2%
<b>Total</b>	62	100%

**Fonte:** Elaboração própria

No que concerne ao tipo de contrato (tabela 9) a grande maioria dos colaboradores da amostra tem contrato de trabalho por tempo indeterminado, sendo estes 91,9% dos inquiridos. Apenas 4,8% dos questionados têm contratos a termo certo e apenas 2 responderam ter contrato de trabalho a termo incerto, correspondendo a 3,2%.

**Tabela 10** – Distribuição dos colaboradores por função

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Assistente Técnico</b>	26	41,9%
<b>Técnico Superior</b>	33	53,2%
<b>Dirigente</b>	3	4,8%
<b>Total</b>	62	100%

**Fonte:** Elaboração própria

Por último, quanto à função que desempenham na instituição, elencado na tabela 10, a maior percentagem de respostas situa-se nos 53,2%, que corresponde a colaboradores com funções de técnico superior, seguindo-se 41,9% com funções de assistente operacional. Apenas 3 dos inquiridos desempenham funções de dirigente, correspondendo a uma percentagem de 4,8%.

#### **4.4.2 – Escalas de Medida**

##### **4.4.2.1 – Satisfação com a Avaliação de Desempenho**

Esta variável pretende avaliar a satisfação que os trabalhadores relativamente à avaliação do desempenho. A variável Satisfação com a Avaliação de Desempenho foi retirada da leitura de Kuvaas (2006), é composta por 7 perguntas/itens e pretende avaliar a satisfação que os trabalhadores têm relativamente à avaliação do desempenho. Infere-se da leitura que

a avaliação de desempenho se destaca como uma importante determinante nas organizações, pressupondo assim, que funcionários satisfeitos com a sua avaliação de desempenho estejam igualmente motivados para o trabalho.

Apresentam-se os itens que medem a variável Satisfação com a Avaliação de Desempenho:

**Tabela 11** – Itens que compõem a variável Satisfação com a Avaliação do Desempenho

<b>Variável</b>	<b>Pergunta/Item</b>
<b>Satisfação com a Avaliação de Desempenho</b>	SAD1 - Estou satisfeito com a forma como a minha organização me fornece feedback
	SAD2 - O feedback que recebo sobre como faço meu trabalho é altamente relevante
	SAD3 - A minha organização é boa em fornecer reconhecimento pelo bom desempenho
	SAD4 - O feedback que recebo está de acordo com o que realmente alcancei
	SAD5 - Eu acho que minha organização tenta conduzir a avaliação de desempenho da melhor maneira possível
	SAD6 - A minha organização parece mais comprometida em fornecer feedback positivo para o bom desempenho do que criticar o mau desempenho
	SAD7 - A avaliação de desempenho tem valor para mim, bem como para a minha organização

**Fonte:** Elaboração própria

#### **4.4.2.2. Motivação Intrínseca**

A variável Motivação Intrínseca foi retirada da leitura de Kuvaas (2006). Esta variável pretende avaliar a motivação intrínseca experimentada dos colaboradores, ou seja, a motivação para realizar uma atividade pelo simples gosto de a realizar (Kuvaas. B., 2006), e é composta por 6 perguntas/itens.

Os itens que medem a variável motivação intrínseca apresentam-se na tabela 12.

**Tabela 12** – Itens que compõem a variável Motivação Intrínseca

Variável	Pergunta/Item
<b>Motivação Intrínseca</b>	MI1 - As tarefas que faço no trabalho são agradáveis
	MI2 - O meu trabalho é tão interessante que é uma motivação em si mesmo.
	MI3 - No meu trabalho, as tarefas que realizo representam uma força motriz.
	MI4 - O meu trabalho tem significado para mim.
	MI5 - Eu sinto-me satisfeito ao ser pago por um trabalho que eu gosto tanto de fazer.
	MI6 - O trabalho é como um hobby para mim.

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.4.2.3. Atração para o Serviço Público

A variável atração para o serviço público foi retirada da leitura de Meyer-Sahling, Mikkelsen e Schuster (2019) e é composta por 4 perguntas/itens. Sugere-se a partir da leitura que a atração para o serviço público pretende avaliar o grau em que os inquiridos valorizam o serviço público, tendo por base a contribuição de cada um para o bem comum, como por exemplo, enfrentar problemas sociais e ajudar a comunidade como recompensas primárias do trabalho.

Os itens que compõem a variável atração para o serviço público estão presentes na tabela 13:

**Tabela 13** – Itens que compõem a variável Atração para o Serviço Público

Variável	Pergunta/Item
<b>Atração para o Serviço Público</b>	ASP1 - Admiro pessoas que iniciam ou estão envolvidas em atividades que ajudam a minha comunidade.
	ASP2 - É importante contribuir para atividades que abordem os problemas sociais.
	ASP3 - Um serviço público com significado é muito importante para mim.
	ASP4 - É importante para mim contribuir para o bem comum.

**Fonte:** Elaboração própria



#### 4.4.2.4. Autossacrifício

A variável autossacrifício foi retirada da leitura Meyer-Sahling, Mikkelsen e Schuster (2019) e é composta por 4 perguntas/itens. Retira-se da leitura que, na ótica das organizações públicas, é expectável que quando as pessoas estão dispostas a sacrificar os seus próprios interesses, em prol de um bem comum, possam vir a tomar decisões e a ter comportamentos eticamente mais corretos. Este tipo de comportamento pode contribuir positivamente na motivação do trabalhador público para a causa pública.

**Tabela 14** – Itens que compõem a variável Autossacrifício

Variável	Pergunta/Item
Autossacrifício	AS1 - Estou preparado para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.
	AS2 - Eu acredito em colocar o dever cívico primeiro que eu.
	AS3 - Estou disposto a algumas perdas pessoais para poder ajudar a sociedade.
	AS4 - Eu concordaria com um bom plano para melhorar a vida dos pobres, mesmo que isso me custe dinheiro.

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.4.2.5. Justiça Processual

Esta variável pretende avaliar o grau em que os inquiridos acreditam que são tratados de forma justa, se recebem explicações quando são solicitadas ou se são ouvidos no contexto organizacional.

A variável justiça processual foi retirada da leitura de Niehoff e Moorman (1993) e é composta por 6 perguntas/itens.

Os itens que compõem a variável sentimento de justiça processual estão presentes na tabela 15.

**Tabela 15** – Itens que compõem a variável Justiça Processual

Variável	Pergunta/Item
<b>Justiça Processual</b>	JP1 - As decisões relacionadas com trabalho são tomadas pelo superior hierárquico de forma imparcial.
	JP2 - O meu superior hierárquico certifica-se que ouve as preocupações de todos colaboradores antes de tomar decisões de trabalho.
	JP3 - O meu superior hierárquico recolhe informações corretas e completas antes de tomar decisões de trabalho.
	JP4 - O meu superior hierárquico clarifica as decisões e oferece informações adicionais quando os colaboradores pedem.
	JP5 - Todas as decisões de trabalho são aplicadas de forma consistente a todos os colaboradores afetados.
	JP6 - Os colaboradores podem questionar ou contestar decisões de trabalho tomadas pelo meu superior hierárquico.

**Fonte:** Elaboração própria

#### **4.5. Análise e discussão dos resultados**

Na sequência da pesquisa empírica e dos dados recolhidos do inquérito, é necessário realizar o tratamento e análise dos mesmos. Deste modo procedeu-se à análise psicométrica das medidas, com recurso ao *alpha de cronbach* e análise fatorial.

##### **4.5.1. Estudo das qualidades psicométricas do instrumento de medida**

###### **4.5.1.2. Análise Fatorial**

De acordo com Pestana e Gageiro (2014), a análise fatorial é uma técnica que permite reduzir o número de dados ligados entre si num número inferior de fatores que as representa, procurando assim explicar a correlação das variáveis analisadas, permitindo assim, aferir a validade das variáveis que formam os fatores, indicando se medem ou não os mesmos conceitos.

Para Hair, Black e Anderson (2014) é possível que o tamanho da amostra faça variar o nível e significância na análise das cargas fatoriais. Numa amostra de 120 inquiridos, a carga fatorial seria significativa acima de .50, no entanto, valores entre .30 e .40 estão como limite aceitável da contribuição da variável para a criação do fator.

Face ao exposto, após a análise fatorial realizada, podemos verificar que as cargas fatoriais da Atração para o Serviço Público - ASP, Motivação Intrínseca - MI, Satisfação com a Avaliação de Desempenho – SAD, e Justiça Processual são as variáveis mais

significativas, contudo, Autossacrifício possui valores muito próximos de .50 podendo assim, ser considerados aceitáveis e significativos.

Apresentam-se de seguida, na tabela 16 a análise fatorial:

**Tabela 16** – Matriz de Componentes da Análise Fatorial

FATORES	COMPONENTE 1	COMPONENTE 2	COMPONENTE 3	COMPONENTE 4	COMPONENTE 5
ASP1	0,600				
ASP2	0,659				
ASP3	0,631				
ASP4	0,515				
AS1		0,526			
AS2		0,654			
AS3		0,640			
AS4		0,417			
MI1			0,655		
MI2			0,699		
MI3			0,651		
MI4			0,623		
MI5			0,702		
MI6			0,597		
SAD1				0,821	
SAD2				0,697	
SAD3				0,789	
SAD4				0,672	
SAD5				0,748	
SAD6				0,601	
SAD7				0,732	
JP1					0,605
JP2					0,726
JP3					0,691
JP4					0,787
JP5					0,676
JP6					0,615

**Fonte:** Elaboração própria (processado pelo SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*)

Foi também analisado o KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin Measure*. O KMO é uma medida estatística que consiste em verificar a qualidade das correlações entre variáveis, que pode variar entre 0 e 1. Quando apresenta valores entre 1 e 0,9 é considerado muito bom. De valores entre 0,9 e 0,8, considera-se bom. Entre 0,8 e 0,7 são medianos, entre 0,7 e 0,6 são valores razoáveis, e consideram-se fracos os valores entre 0,6 e 0,5. Valores inferiores a 0,5 são considerados inaceitáveis. Os valores do KMO são apresentados na tabela seguinte:

**Tabela 17** – Valores KMO

<b>Variável</b>	<b>KMO</b>
Atração para o Serviço Público	0,84
Autossacrifício	0,73
Motivação Intrínseca	0,89
Satisfação com Avaliação de Desempenho	0,85
Justiça Processual	0,87

**Fonte:** Elaboração própria (processado pelo SPSS)

Da análise ao quadro de resultados da medida de adequação KMO, verificou-se que a Atração para o Serviço Público, a Motivação Intrínseca, a Satisfação com a Avaliação de Desempenho e a Justiça Processual estão com valores considerados bons. Já o Autossacrifício obteve valores medianos. De referir que nenhuma das variáveis foi considerada com valor fraco ou inaceitável.

#### **4.5.1.3. Alpha de Cronbach**

Para analisar a consistência interna das escalas procedeu-se à determinação do instrumento de medição *Alpha de Cronbach* das variáveis em estudo, que, segundo Pestana e Gageiro (2014) é uma das medidas mais utilizadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis. Este instrumento apresenta uma consistência interna muito boa para valores superiores a 0,9, para valores entre 0,8 e 0,7 consistência boa, consistência razoável para valores entre 0,7, consistência aceitável para valores entre 0,7 e 0,6, e valores menores do que 0,6 não são aceitáveis. Segue-se, na tabela 18, os resultados da análise da consistência interna das escalas.

**Tabela 18** – Consistência Interna

<b>Variável</b>	<b>Cronbach</b>
Atração para o Serviço Público	0,91
Autossacrifício	0,82
Motivação Intrínseca	0,87
Satisfação com Avaliação de Desempenho	0,91
Justiça Processual	0,96

**Fonte:** Elaboração própria (processado pelo SPSS)

Conforme se pode observar na tabela 18, as variáveis “Atração para o Serviço Público” e “Satisfação com a Avaliação do Desempenho” e “Justiça Processual” apresentam uma consistência interna muito boa e a variável “Motivação Intrínseca” apresenta uma consciência interna boa. Comprovada a consistência interna das escalas, procede-se à

especificação do modelo de investigação, com vista a verificar as hipóteses de trabalho levantadas. Para este efeito, recorreu-se à análise correlacional e à análise da regressão linear. Os resultados e a respetiva discussão são apresentados nos subcapítulos seguintes.

#### 4.6. Análise e discussão dos resultados da especificação do modelo de pesquisa

Após a análise psicométrica do instrumento de medida, segue-se para a especificação do modelo de investigação, com o objetivo de testar e confirmar as hipóteses de trabalho, através da análise das correlações entre as variáveis, bem como com a análise da regressão linear entre a variável dependente e as variáveis independentes. Antes de iniciarmos a demonstração destas estatísticas, apresentam-se os dados das médias e desvio padrão de cada uma das variáveis do modelo.

##### 4.6.1. Médias Estatísticas e Desvio Padrão

Pestana e Gageiro (2008) sugerem que a média é uma medida utilizada de maneira a resumir dados, e que o desvio padrão dá informação sobre a qualidade com que a média descreve esses dados, logo, quanto menor for o desvio padrão, menor será a variabilidade dos dados.

Na tabela seguinte podemos observar as médias e os valores do desvio padrão das variáveis em estudo:

**Tabela 19** – Apresentação das médias e desvios Padrão

Variável	Média	Desvio Padrão
Atração para o Serviço Público	6,56	0,711
Autossacrifício	5,63	1,19
Motivação Intrínseca	5,24	1,23
Justiça Processual	4,69	1,87
Satisfação com a Avaliação de Desempenho	4	1,56

**Fonte:** Elaboração própria (processado pelo SPSS)

Em conformidade com a tabela 19, verifica-se que as variáveis, atração para o serviço público, autossacrifício, motivação intrínseca, têm uma média próxima de 5 na escala de Likert, confirmando uma média positiva.

A variável justiça processual também apresenta uma média positiva perto de 5 pontos na escala de Likert. Já a Satisfação com a avaliação de desempenho, apesar de uma média positiva com o valor de 4 pontos, foi a variável com a média mais baixa.

Face ao exposto, conclui-se pelo resultado das médias no diz respeito à variável atração pelo serviço público, as pessoas valorizam uma cultura de serviço público estando predispostas a ajudar o outro ou a contribuir para um bem comum.

De seguida, a variável autossacrifício, também se destaca nesta organização, representando uma tendência dos trabalhadores em “dar mais de si” à organização, estando predispostas a ter comportamentos mais altruístas, que por sua vez podem gerar sentimento de motivação (Meyer, 2019). Neste contexto, a variável motivação intrínseca também surge positivamente no contexto da organização, podendo explicar o sentimento emocional anterior.

Já a justiça processual, aparece positivamente no contexto da organização, enfatizando uma percepção de que os trabalhadores são tratados de forma justa.

Por sua vez, a satisfação com a avaliação de desempenho, deu-nos uma média neutra, sendo a média mais baixa, constatando a necessidade de uma eventual reformulação do sistema. Tal fator, alude pensar que, apesar da predisposição dos trabalhadores para uma cultura de serviço público, com vontade de estar alinhado com os valores da organização, de prosseguir um bem comum, e com isto criarem uma ligação emocional que os motiva para trabalhar, a avaliação de desempenho vem distorcer esta apetência.

#### **4.6.2. Análise correlacional**

Para aferir o grau de relação entre as variáveis foi utilizado o coeficiente de correlação *R* de *Pearson*. Este coeficiente mede a associação linear existente entre as variáveis quantitativas, e varia entre  $-1$  e  $1$  (Pestana e Gageiro, 2014). Quando as associações são positivas (entre  $0$  e  $1$ ) as variáveis alteram-se no mesmo sentido, ou seja, quando uma variável aumenta a outra irá aumentar também. Já quando as associações são negativas (entre  $-1$  e  $0$ ) as variáveis movem-se no sentido inverso, queremos com isto dizer que, quando uma aumenta a outra diminui. Segundo os mesmos autores, uma correlação com valores entre  $1$  e  $0,9$  é apontada como muito alta, entre  $0,89$  e  $0,7$  consideram-se fortes, valores entre  $0,69$  e  $0,4$  são moderados, entre  $0,39$  e  $0,2$  é tida como fraca e uma correlação até  $0,2$  é muito fraca.

Na tabela 20, apresentam-se as correlações existentes entre as variáveis em estudo, identificando o valor da correlação e o seu nível de significância.

**Tabela 20** – Matriz de Correlações das Variáveis

	<b>Atração para o Serviço Público</b>	<b>Autossacrifício</b>	<b>Motivação Intrínseca</b>	<b>Satisfação com Avaliação de Desempenho</b>	<b>Justiça Processual</b>
<b>Atração para o Serviço Público</b>	1,00				
<b>Autossacrifício</b>	,657**	1,00			
<b>Motivação Intrínseca</b>	,437**	,642**	1,00		
<b>Satisfação com Avaliação de Desempenho</b>	,661**	,467**	,638**	1,00	
<b>Justiça Processual</b>	,229	0,177	,374**	,661**	1,00

**Nota:** \*\*A correlação é significativa ao nível 0,01 (2-tailed).

**Fonte:** Elaboração própria (processado pelo SPSS)

Analisando a tabela 20 pode concluir-se que a variável Atração para o Serviço Público, relaciona-se de forma positiva e com as variáveis:

- Autossacrifício ( $\beta=.66$ ,  $p<0,01$ ).
- Motivação Intrínseca ( $\beta=.44$ ,  $p<0,01$ ).
- Satisfação com a Avaliação de Desempenho ( $\beta=.66$ ,  $p<0,01$ ).
- Justiça Processual ( $\beta=.23$ , mas não significativa).

A Variável Autossacrifício relaciona-se de forma positiva com as variáveis:

- Atração para o Serviço Público Autossacrifício ( $\beta=.66$ ,  $p<0,01$ ).
- Motivação Intrínseca ( $\beta=.0,64$ ,  $p<0,01$ ).
- Satisfação com a Avaliação de Desempenho ( $\beta=.47$ ,  $p<0,01$ ).
- Justiça Processual ( $\beta=.18$ , mas não significativa).

A Variável Motivação Intrínseca relaciona-se de forma positiva com as variáveis:

- Atração para o Serviço Público Autossacrifício ( $\beta=.44$ ,  $p<0,01$ ).
- Autossacrifício ( $\beta=.0,64$ ,  $p<0,01$ ).
- Satisfação com a Avaliação de Desempenho ( $\beta=.64$ ,  $p<0,01$ ).
- Justiça Processual ( $\beta=.38$ ,  $p<0,01$ ).

A Variável Justiça Processual relaciona-se de forma positiva com as variáveis:

- Atração para o Serviço Público ( $\beta=.23$ , mas não significativa).
- Autossacrifício ( $\beta=.18$ , mas não significativa).
- Satisfação com a Avaliação de Desempenho ( $\beta=.66$ ,  $p<0,01$ ).
- Motivação Intrínseca ( $\beta=.38$ ,  $p<0,01$ ).

A Variável Satisfação com a Avaliação de Desempenho relaciona-se de forma positiva com as variáveis:

- Atração para o Serviço Público Autossacrifício ( $\beta=.66$ ,  $p<0,01$ ).
- Autossacrifício ( $\beta=.47$ ,  $p<0,01$ ).
- Justiça Processual ( $\beta=.66$ ,  $p<0,01$ ).
- Motivação Intrínseca ( $\beta=.64$ ,  $p<0,01$ ).

#### 4.6.3. Análise Regressão Linear

Segundo Pestana e Gageiro (2014) a regressão linear serve para verificar as associações existentes entre a variável dependente (Y) e uma ou mais variáveis independentes(X), de forma a mostrar o grau e a como estas explicam o comportamento daquelas.

Nesse sentido, pretende-se comprovar que as variáveis independentes Atração para o Serviço Público, o Autossacrifício, a Motivação Intrínseca e a Justiça Processual, explicam o comportamento da variável dependente (Satisfação com a Avaliação de Desempenho), testando assim a seguinte fórmula:

$$Y (\text{Satisfação com a Avaliação de Desempenho}) = B1 X1 (\text{Atração para o Serviço Público}) + B2 X2 (\text{Autossacrifício}) + B3 X3 (\text{Motivação Intrínseca}) + B4 X4 (\text{Justiça Processual}) + \mu$$

A tabela 21 apresenta os resultados da regressão linear:

**Tabela 21** – Regressão Linear

Variável Dependente	Variável Independente	Coef. $\beta$	Std. Error	Sig.	VIF	R	R <sup>2</sup>	F (probab. )	Durbin-Watson
Satisfação com a Avaliação de Desempenho	(constante)		1.190	n.s		.802	.643	25,668 (***)	2.081
	Atração para o Serviço Público	-.162	.231	n.s	1,762				
	Autossacrifício	.256	.163	**	2,439				
	Motivação Intrínseca	.356	.140	**	1,930				
	Justiça Processual	.504	.072	***	1.172				

Nota: \*\* $p \leq 0,05$ ; \*\*\* $p \leq 0,01$ ; n.s – não significativo

Fonte: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*)

Analisando a tabela 21 podemos verifica-se, através da estatística F, o modelo tem um grau significativo bom (Field, 2017), que o modelo proposto é significativo, ou seja, que as



variáveis independentes têm capacidade de explicar o comportamento da variável dependente.

Da análise do *Variance Inflation Factor* (VIF), e partindo do pressuposto que as variáveis são linearmente independentes, verificamos que não existe multicolinearidade das variáveis independentes, pois os valores de VIF estão abaixo de 10, já que, segundo Pestana e Gageiro (2014), valores acima de 10 podem indicar problemas de multicolinearidade.

No que diz respeito ao teste de Durbin-Watson, o mesmo é maior que 2, o que indica uma fraca probabilidade de existência de autocorrelação do modelo.

Segundo Field (2017) pode ser entendido como a quantidade de variação que é explicada por outra variável. Ora, o coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) indica que as variáveis independentes explicam 64,3% o comportamento da variável “satisfação com a avaliação do desempenho”.

Dos resultados obtidos podemos concluir que nem todas as variáveis exercem um efeito significativo na satisfação com a avaliação do desempenho.

Nesta linha as variáveis independentes explicam a variável dependente da seguinte forma:

- A satisfação com a avaliação do desempenho é influenciada positiva e significativamente pelo autossacrifício ( $\beta = 0,26$  e  $p \leq 0,05$ );
- A satisfação com a avaliação do desempenho é influenciada positiva e significativamente pela motivação intrínseca ( $\beta = 0,36$  e  $p \leq 0,05$ );
- A satisfação com a avaliação do desempenho é influenciada positiva e significativamente pelo sentimento de justiça processual ( $\beta = 0,50$  e  $p \leq 0,01$ ).
- A satisfação com a avaliação de desempenho é influenciada negativa e não significativamente pela atração pelo serviço público ( $\beta = -0,16$  e  $p$  n.s.).

Por fim e após a exposição dos resultados da análise do instrumento de medida e da especificação do modelo para verificar as hipóteses de trabalho, conclui-se que a análise psicométrica das medidas está dentro dos valores desejáveis e o modelo especificado apresenta uma adequação satisfatória.

#### 4.7. Discussão dos resultados

Após a apresentação dos resultados, passamos para a sua discussão.

Os resultados da análise correlacional demonstra, num primeiro momento, que todas as variáveis se encontram relacionadas positivamente entre si, confirmando assim, o modelo de investigação proposto e as hipóteses levantadas.

No que se refere à Regressão Linear Múltipla constatou-se que a atração pelo serviço público não tem uma relação significativa com a variável dependente, decorrendo deste facto a aceitação e validação das seguintes hipóteses propostas:

. H1: A satisfação dos colaboradores com a sua avaliação de desempenho está relacionada com a sua capacidade de autossacrifício.

. H3: A satisfação dos colaboradores com a sua avaliação de desempenho está relacionada com a sua motivação intrínseca.

. H4: A satisfação dos colaboradores com a sua avaliação de desempenho está relacionada com a sua percepção de justiça processual.

Não se aceitando assim a Hipótese 2 - A satisfação dos colaboradores com a sua avaliação de desempenho está relacionada com a sua atração pelo serviço público.

A tabela 22 sintetiza os resultados apresentado.

**Tabela 22** - Síntese dos resultados

Variáveis Independentes	Satisfação com a Avaliação de Desempenho	
	Resultados da Correlação de Pearson	Resultado da Regressão Linear
Atração pelo Serviço Público	(+)	(-)
Autossacrifício	(+)	(+)
Motivação Intrínseca	(+)	(+)
Justiça Processual	(+)	(+)

**Fonte:** Elaboração própria

Dos resultados apresentados na tabela 22, é possível verificar que os inquiridos atribuem grande relevância a todas as variáveis independentes, uma vez que todas elas influenciam positivamente a satisfação com a avaliação de desempenho. Assim, podemos afirmar através

dos resultados da análise correlacional e da regressão linear que a Atração para o Serviço Público, apesar de existir uma correlação com a Satisfação com a Avaliação de Desempenho, esta não é explicada através da regressão linear, ou seja, não se consegue prever que a variável independente atração para o serviço público, vá influenciar a satisfação com a avaliação de desempenho, rejeitando assim a hipótese (H2).

Relativamente à variável autossacrifício, certifica-se através dos resultados da análise correlacional e da regressão linear que existe uma relação positiva na variável satisfação com a avaliação de desempenho, confirmando assim a primeira hipótese (H1). Perry (1996, p. 3) refere que “autossacrifício é a vontade de servir os outros em troca de recompensas pessoais atingíveis”. Neste contexto, existe uma vontade de servir os outros em detrimento dos seus próprios interesses, sendo que, este tipo de comportamento pode contribuir positivamente para a sua motivação, e segundo Meyer (2019), esse tipo de sentimentos podem gerar comportamentos mais éticos dentro das organizações, que por sua vez podem ter um efeito positivo no resultado da avaliação, ou na relação com o avaliador, levando a uma satisfação com a avaliação de desempenho. Deste modo, podemos aferir que os trabalhadores desta organização demonstram predisposição para ajudar os outros, que, sendo esta uma organização pública, nos parece um recurso bastante significativo. Neste contexto, no que diz respeito à variável motivação intrínseca, e segundo os resultados da análise correlacional e da regressão linear, afirmamos que existe uma relação positiva com a satisfação com a avaliação de desempenho, confirmando assim a hipótese (H3).

Para Bilhim (2013, p.291) refere-se à motivação quanto *“a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades do individuo”*. Do estudo realizado na nossa organização pública, verificamos que na maioria das vezes os trabalhadores sentem-se motivados. A motivação é algo importante para a organização como alias, é reconhecido por Steers, et.al (2004), que uma força de trabalho motivada é uma fonte de vantagem competitiva para as organizações. Como tal, de forma a originar efeitos organizacionais benéficos, a avaliação de desempenho deve ser enquadrada numa cultura de transparência e de aceitação dos instrumentos pelos trabalhadores (Kuhlman, 2010).

Por fim verificou-se por meio dos resultados da análise correlacional e da regressão linear que a variável justiça processual tem uma relação positiva com a satisfação com a avaliação de desempenho, confirmando assim a última hipótese (H4). É percebido através das

respostas dos inquiridos que na média eles percecionam de forma positiva a justiça com a avaliação de desempenho. (Lira, Viseu e Silva, 2015). afirmam que o sistema de avaliação apenas poderá ser uma verdadeira ferramenta motivacional se os avaliados perceberem as suas avaliações como sendo justas e precisas e estejam satisfeitos com estas.

Deste modo, podemos perceber que não é suficiente os trabalhadores estarem motivados, ou que detenham capacidades de autossacrifício ou cultura de serviço público, é necessário que percecionem a sua avaliação como justa para que possa estar satisfeito com a mesma.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÃO**

O presente estudo revelou que os trabalhadores com características de autossacrifício, motivados intrinsecamente e com percepção positiva de justiça podem estar satisfeitos com a Avaliação de Desempenho.

O processo de avaliação do desempenho faz parte da vida das organizações, no entanto, para que este processo seja benéfico, é necessário que os intervenientes, quer individualmente, quer coletivamente, detenham o necessário conhecimento das várias etapas do processo e que estejam interessados em alcançar melhores resultados.

A avaliação do desempenho tem interferência em várias áreas da gestão organizacional, como por exemplo, com questões salariais, com promoções, com a progressão na carreira, com o levantamento das necessidades formativas, entre outros aspetos. Uma vez que este instrumento tem assumido um crescente destaque no seio das organizações, a opinião que os trabalhadores têm acerca do sistema de avaliação do desempenho (em relação aos objetivos, ao processo e aos resultados) é importante.

Como um instrumento de apoio à gestão e como um fator de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos, a avaliação do desempenho deve ser vista como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços. Segundo Denisi e Pritchard (2006), a satisfação com a avaliação de desempenho pode ser um fator motivacional importante para o desempenho futuro dos trabalhadores avaliados.

O SIADAP é um sistema de avaliação do desempenho que deve ser capaz de abraçar todos os objetivos mencionados, uma vez que tem como objetivo, aliás na própria Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (cf. Alínea d) do art.6º), a melhoria da qualidade e do desempenho na administração pública, devendo ser capaz de permitir identificar necessidades de formação enquadradas nas funções atribuídas ao trabalhador e de acordo com os recursos disponíveis. Este sistema, pode ser encarado como uma importante ferramenta motivacional, desde que os avaliados percecionem que este é justo, preciso e esteja satisfeito com eles (Lira, Viseu e Silva, 2015). Para tal, incentiva a que haja uma proximidade entre supervisores e demais colaboradores das organizações, fornecendo, no seu processo ocasiões (reunião entre avaliador e avaliado para contratualização dos objetivos) que permitem que o gestor esteja a par do que os restantes trabalhadores sentem em relação a si mesmo, aos seus pares e à organização.

Foi nesta linha de pensamento que o estudo de caso se desenvolveu e concretizou.

Os resultados do estudo indicam que os colaboradores quando estão mais motivados, predispostos a um esforço maior para atingir um bem maior têm sentimento positivo em relação à sua avaliação de desempenho.

### **5.1. Implicações para a Administração pública**

Os resultados do estudo de caso indicam que as técnicas de gestão de recursos humanos relativas à avaliação de desempenho dos trabalhadores, a motivação dos trabalhadores com a organização e a percepção de justiça, contribuem para a uma satisfação com a avaliação de desempenho. Apesar destes resultados, parece ser necessário maior empenho dos gestores públicos para assegurar uma aplicação mais próspera na organização pública estudada.

A avaliação de desempenho torna-se uma ferramenta essencial na administração pública, pois quando bem aplicada, poderá influenciar a motivação de um trabalhador para a melhoria do seu desempenho, contudo, importa referir que a necessidade de um acompanhamento/monitorização dos desempenhos do trabalhador público e o *feedback* que advém da mesma são essenciais para a resposta a questões organizacionais como o levantamento das necessidades de formação, verificação de um eventual reaproveitamento do trabalhador para o desempenho de outras funções e identificação de chances de desenvolvimento da carreira.

O que tem sido desenvolvido até aqui, tem ido na direção de uma maior transparência, *accountability* e qualidade de serviço. No entanto, há elementos que necessitam de mudança para potenciar melhores resultados. É o caso da comunicação, em termos de *feedback*, no que toca a avaliação de cada trabalhador, de forma a criar um maior envolvimento do mesmo, a comunicação deveria ser feita com maior frequência e não apenas nas datas prevista para a formulação/reformulação dos objetivos e a discussão da avaliação em si.

### **5.2. Limitações do trabalho**

Destaca-se como limitação do presente estudo o número reduzido da amostra e o facto de ser uma amostra por conveniência, não permitindo, por estas razões, generalizar as conclusões.

Também poderia trazer benefícios para a investigação a utilização de método misto, quantitativo e qualitativo, por exemplo, o reforço de uma entrevista, de forma a poder-se reforçar a metodologia qualitativa.

### **5.3. Direção para futuros trabalhos**

Como janelas de investigação futura, seria potencialmente interessante aplicar o inquérito a outras instituições públicas, nomeadamente aos Institutos Públicos incluindo os seus serviços regionais e locais, Direções-Gerais, entre outras, na medida em que a amostra do presente estudo apenas contou com representação de âmbito distrital, o que permitiria comparar os resultados tendo em conta as diferentes instituições com distintos serviços.

Para futuros trabalhos, recomendar-se-ia a recolha uma amostra de maiores dimensões e o recurso a técnicas qualitativas suplementares à abordagem quantitativa, bem como, a tentativa de verificar se os níveis de satisfação nas diferentes hierarquias diferem, uma vez que protagonizam papéis e funções diferentes no processo de avaliação de desempenho.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Araújo, J. (1993). Tendências de Reforma Administrativa Pública na Comunidade, Particularmente em Portugal. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Gestão, Braga: Universidade do Minho.
- Araújo, J. (2007). Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/8309>
- Araújo, J., & Rodrigues, M. (2005). A Nova Gestão Pública na Governação Local. Lisboa, Portugal: 3o Congresso Nacional da Administração Pública - Instituto Nacional de Administração (INA).
- Bilhim, J. (2000a). A Administração Reguladora e Prestadora de Serviços. Reformar a Administração Pública: Um imperativo. Lisboa.
- Bilhim, J. (2000b). Problemas da Gestão por Objetivos na Administração Pública Portuguesa. Fórum 2000. Renovar a Administração. Gestão por Objetivos na Administração Pública. Lisboa.
- Bilhim, J. (2013a). Ciência da Administração. Fundamentos da Administração Pública. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa.
- Bilhim, J. (2013b). Papel dos Gestores na Mudança Cultural da Administração Central do Estado: o Caso da Meritocracia. Passagens. Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica. Rio de Janeiro: Vol. 5 No 2, Maio-Agosto, 205–227. <https://doi.org/10.5533/1984-2503-20135202>
- Bilhim, J. (2013c). Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, J. (2014). Psicologia da aprendizagem da linguagem escrita. 3ª edição. Lisboa: Universidade Aberta
- Bilhim, J. (2016). Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 5ª Edição, ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – ISBN – 978-989-646-110-2
- Boswell, W.R. & Boudreau, J.W. (2002) ‘Separating the Developmental and Evaluative
- Braga, M. C. G. (2014). Avaliação de desempenho: processo e práticas (Tese de Mestrado em Sociologia, Universidade do Minho). Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/30460/1/Tese%20Cristina%20Braga.pdf>
- Brandão, H. P., Zimmer M. V., Pereira, C. G., Marques F., Costa H. V., Cabone, P. P., & Almada V. F. de. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Revista de Administração Pública, 42(5), 875-898.
- Caetano A. (2008). Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber. Livros Horizonte.
- Caetano, A. (2008). Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas, 2ª ed., Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas. Lisboa: Editora RH.



- Carvalho, E. (2001). *Reengenharia na Administração Pública: A Procura de Novos Modelos de Gestão*. Lisboa: ISCSP e UTL.
- Carvalho, E. (2006). Gerir a Burocracia em tempo de reforma administrativa. In O. S. Barata. *Temas e problemas de ciências do trabalho*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Chevalier, J. & Daniel L. (1982) - “A Racionalidade Jurídica e Racionalidade do Management na Administração Francesa” *Revue Française d’Administration Public*. n.º 24 outubro – dezembro; Tradução: Gabinete de Traduções do CICTRA.
- Chiavenato, I. (1999) - *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Chiavenato, I. (1995) - *Recursos Humanos*. 3 ed. Sao Paulo: Atlas, 1995
- Corte-Real, I. (2008) – “Public management reform in Portugal: successes and failures”. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, (2), pp. 205-229.
- Cunha, N.P, Rego, A, Cunha, R.C. & Cardoso (2013). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Denisi, A. S.; Pritchard, R. D. (2006) – “Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework”. *Management and Organization Review*, Vol. 2, (2), pp. 253-277.
- Dipboye, Robert L. & Pontbriand, Rene de (1981). *Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems*. *Journal of Applied Psychology*, 66,2, pp: 248 – 251.
- Fernandes, A. & Caetano, A. (2007). A avaliação de desempenho. In Caetano, A. e Vala, J. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp.357-387). 3ª Edição. Lisboa: R.H. Editora.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using SPSS* (5th ed). London: Sage Publications.
- Fletcher, C. (2002) ‘Appraisal: An Individual Psychological Analysis’. In Sonnentag, S. (ed.) *Psychological Management of Individual Performance*. Chichester: John Wiley, pp. 115–35.
- Gomes, J.F., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha R.C., Cabral-Cardos, C., & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (1ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Gonçalves, P. (2010). Estado de Garantia e Mercado. Publicado Na Revista Da Faculdade de Direito Da Universidade Do Porto, Vol. VII (Especial: Comunicação de I Triénio Dos Encontros de Professores de Direito Público), 97– 128.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (Seventh Edition). Harlow: Pearson.
- Harari, M. B., Herst, D. E., Parola, H. R., & Carmona, B. P. (2017). Organizational correlates of public service motivation: A meta-analysis of two decades of empirical research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 68-84.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69 (Spring), 3–19.

- Hood, C. (1995a) – “The new public management in the 1980's: variations on a theme”. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 20, (2-3), pp. 93-109.
- Hood, C. (1995b) – “Contemporary public management: a new global paradigm”. *Public Policy and Administration*, Vol. 10, (2), pp. 104-117.
- Hood, C., & Lodge, M. (2004). *Competency, Bureaucracy and Public Management Reform: A Comparative Analysis Governance*, 313–333.
- Jordão, F., & Brandão, C. (2005). As teorias de avaliadores de desempenho na Administração Pública portuguesa: Um estudo de caso. *Psychologica*, 38, 121-143.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Kuhlman, S. (2010) – performance measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany”. *International Review Of Administrative Sciences*. Vol. 76 (2), pp. 331-345
- 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, DOI: 10.1080/09585190500521581
- Lira, M., Viseu, C., Silva, V. P. G. da (2015). A avaliação do desempenho enquanto ferramenta motivacional no setor público português. Universidade Aberta <http://hdl.handle.net/10400.2/10227>
- Locke E. A., & Lathan, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Luthans, F. (2002). “The need for and meaning of positive organizational behavior.” *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luz, C. (2006). *A Nova Gestão Pública é aplicável e adequada à administração Local em Portugal?* Universidade de Aveiro.
- Madureira, C. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da Troika. *Revista de Administração Pública*.
- Madureira, C. (2020) “A reforma da administração pública e a evolução do estado-providencia em Portugal: história recente”, *Ler História* [Online], 76|2020, URL: <http://journals.openedition.org/lerhistoria/6408>; DOI: <https://doi.org/10.4000/lerhistoria.6408>
- Madureira, C., Rodrigues, M. (2007). *Os Desafios da Avaliação do Desempenho na Administração Pública no século XXI*. Sociedade e Trabalho.
- Mattos, I. L. (2003). *Problemas no processo de avaliação de desempenho* (Monografia de Licenciatura, Centro Universitário de Brasília). Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2850/2/9857250.pdf>

- Meyer-Sahling, J.-H., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2019). The Causal Effect of Public Service Motivation on Ethical Behavior in the Public Sector: Evidence from a Large-Scale Survey Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(3), 445–459. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy071>
- Mozzicafreddo, J. (2001). Modernização da administração pública e poder político. In J. Mozzicafreddo, & J. Gomes (Eds.). *Administração pública: Perspectivas de reforma na administração pública na Europa e nos Estados Unidos*. Oeiras: Celta Editora, pp: 1 – 33.
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527–556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Nolasco, M. (2004). “A evolução da qualidade da Administração Pública Portuguesa”. *Cadernos de Biblioteconomia Arquivistas e Documentalistas*, 002, 33-47.
- OCDE. (1995). *Governance in Transition*. In *Public Management Reforms in OCDE Countries*. Paris: OCDE.
- OCDE. (2005). *Renforcer la confiance dans l’action publique - Quel rôle pour l’État au 21ème Siècle*. Rotterdam: OCDE.
- Oliveira, A. (2011). *Experiência de Estágio de GRH numa Autarquia Local: C. M. Aveiro*. Relatório de Estágio submetido para a obtenção de grau de Mestre em Administração e Gestão Pública. Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território. Universidade de Aveiro.
- Oliveira, J. (2005). *Quadro geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. <http://hdl.handle.net/1822/2902>
- Park, S. M., & Word, J. (2012). Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Non-Profit Managers. *Public Personnel Management*, 41, 705-734. <https://doi.org/10.1177/009102601204100407>
- Pearce, J., Porter, L. (1986). Employee Responses to Formal Appraisal Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71, 2, pp: 211-218.
- Pereira, C. (2013). *Importância da avaliação de desempenho nas organizações – estudo de caso numa empresa portuguesa do sector alimentar (Tese de Mestrado em Finanças Empresariais, Instituto Politécnico do Porto)*. Disponível em: [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1816/1/DM\\_CatarinaPereira\\_2013.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1816/1/DM_CatarinaPereira_2013.pdf)
- Pereira, I. (2009). *Avaliação Desempenho docente e conflitos profissionais: ensaio de um enquadramento e exploração de evidências sobre o caso português*. LISBOA. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/1256>
- Performance Appraisal Uses’, *Journal of Business and Psychology*, 16: 391–412.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J.N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS (6ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pollit, C. (1990), *Managerialism and the Public Services – The Anglo-Saxon Experience*, Basil Blackwell, Oxford.
- Pollitt, C.; Bouckaert, G. (2004) – *Public management reform: a comparative analysis*, 2.<sup>a</sup> edição. Oxford: Oxford University Press.

- Proença, J (2006) “Contributo da Auditoria para a Avaliação de Desempenho na Administração Pública”, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Coimbra: Universidade Aberta, 142p. e anexos.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral Cardoso, C. & Marques, C. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, 3ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook Public Administration Review. The American Society for Public Administration, 76(3), 414-426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>.
- Rocha, O. (2010). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, O. (2014). Gestão Pública e Modernização Administrativa. INA. (2ª reimpressão da 1ª Edição)
- Rodrigues, M. (2005). "A nova gestão pública na governação local: o caso dos municípios dos distritos de Vila Real e Bragança. Universidade do Minho.
- Rynes, S. L., Gerhart B., & Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. Annual Review of Psychology, 56, 571–600. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070254>
- Santiago, A. (2011). Modernizar a Administração Pública: Um Modelo de Gestão por Objetivos. Universidade de Aveiro. Retrieved from [https://ria.ua.pt/bitstream/10773/4711/1/Tese de Mestrado \\_20\\_ \\_1\\_.pdf](https://ria.ua.pt/bitstream/10773/4711/1/Tese de Mestrado _20_ _1_.pdf)
- Sarmiento, M.; Rosinha, A. & Silva, J. (2015). Avaliação do Desempenho. Lisboa: Escolar Editora.
- Schraeder, M., Becton, J. B. & Portis, R. (2007). A critical examination of performance Appraisals: An organization’s friend or foe?. Journal for Quality and Participation, 30(1), 20-25.
- Serrano, O. (2010). A Avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública: O caso do Instituto Politécnico de Portalegre - IPP (Tese de Mestrado em Gestão, Universidade de Évora). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10782/563>
- Silva, J. C. A. S. (2013). O impacto do SIADAP no trabalho em equipa e na liderança Universidade de Aveiro <http://hdl.handle.net/10773/12389>
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas, 9ª ed., Lisboa: Lidel.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., Shapiro, D. L. (2004) – The future of work motivation theory. Academy of Management Review, Vol. 29, (3), pp. 379-387.
- Taylor, Paul J. & Jon L. Pierce (1999). “Effects of introducing a performance management system on employees’ subsequent attitudes and effort.” Public Personnel Management, 28 (3), pp. 423-452.
- Teixeira, Carmem Olívia (2012). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Bragança: Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações

## **LEGISLAÇÃO**

Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro

Decreto-Lei n.º 184/89 de 2 de junho

Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de junho

Decreto-Lei n.º 26 115, de 23 novembro

Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de julho

Lei n.º 10/2004 de 22 de março de 2004

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro alterada pela Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro

## Apêndice I - Questionário

Tendo em conta a natureza do seu trabalho e a sua relação com a instituição, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente ↓		Não concordo nem discordo ↓			Concordo totalmente ↓	
1. Sinto-me emocionalmente ligado a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
3. Esta organização tem muito significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu realmente sinto como se os problemas desta organização fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto-me como “parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
6. Gosto de falar da minha organização com pessoas que estão fora dela.	1	2	3	4	5	6	7
7. É importante que os cidadãos possam contar com a prestação contínua de serviços públicos.	1	2	3	4	5	6	7
8. Acho que a igualdade de oportunidades para os cidadãos é muito importante.	1	2	3	4	5	6	7
9. É fundamental que os interesses das gerações futuras sejam tidos em consideração no desenvolvimento de políticas públicas.	1	2	3	4	5	6	7
10. Agir com ética é essencial para os funcionários públicos.	1	2	3	4	5	6	7
11. Sinto-me solidário com a situação dos desprivilegiados.	1	2	3	4	5	6	7
12. Tenho empatia por pessoas que enfrentam dificuldades.	1	2	3	4	5	6	7
13. Fico muito chateado quando vejo outras pessoas a ser tratadas injustamente.	1	2	3	4	5	6	7
14. Considerar o bem-estar dos outros é muito importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
15. Um Serviço público com significado é muito importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
16. É importante para mim contribuir para o bem comum.	1	2	3	4	5	6	7
17. Admiro pessoas que iniciam ou estão envolvidas em atividades que ajudam a minha comunidade.	1	2	3	4	5	6	7
18. É importante contribuir para atividades que abordem os problemas sociais.	1	2	3	4	5	6	7
19. Estou preparado para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
20. Eu acredito em colocar o dever cívico primeiro que eu.	1	2	3	4	5	6	7
21. Estou disposto a algumas perdas pessoais para poder ajudar a sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
22. Eu concordaria com um bom plano para melhorar a vida dos pobres, mesmo que isso me custe dinheiro.	1	2	3	4	5	6	7

**Tendo em conta a satisfação com o seu trabalho e o processo de avaliação de desempenho, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente ↓		Não concordo nem discordo ↓			Concordo totalmente ↓	
23. Gosto das tarefas que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
24. O meu trabalho é tão interessante que é uma motivação em si mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
25. No meu trabalho, as tarefas que realizo representam uma força motriz.	1	2	3	4	5	6	7
26. O meu trabalho tem significado para mim.	1	2	3	4	5	6	7
27. Eu sinto-me satisfeito ao ser pago por um trabalho que eu gosto tanto de fazer.	1	2	3	4	5	6	7
28. O trabalho é como um hobby para mim.	1	2	3	4	5	6	7
29. Estou satisfeito com a forma como a minha organização me fornece feedback.	1	2	3	4	5	6	7
30. O feedback que recebo sobre como faço meu trabalho é altamente relevante.	1	2	3	4	5	6	7
31. O feedback que recebo está de acordo com o que realmente eu alcancei.	1	2	3	4	5	6	7
32. A minha organização parece mais comprometida em fornecer feedback positivo para o bom desempenho do que criticar o mau desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
33. Eu acho que a minha organização tenta conduzir a avaliação de desempenho da melhor maneira possível.	1	2	3	4	5	6	7
34. A minha organização reconhece o bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
35. A avaliação de desempenho tem valor para mim, bem como para a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
36. Quase sempre tenho um desempenho melhor do que o que pode ser caracterizado como um desempenho aceitável.	1	2	3	4	5	6	7
37. Frequentemente tenho um desempenho melhor do que o esperado.	1	2	3	4	5	6	7
38. Costumo empregar um esforço extra na realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
39. Eu tento trabalhar o máximo possível.	1	2	3	4	5	6	7
40. A qualidade do meu trabalho é excelente.	1	2	3	4	5	6	7
41. Eu intencionalmente emprego muito esforço para realizar bem o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
42. O meu horário de trabalho é justo.	1	2	3	4	5	6	7
43. Penso que o meu escalão salarial é justo.	1	2	3	4	5	6	7
44. Considero que a minha carga de trabalho é bastante justa.	1	2	3	4	5	6	7
45. De maneira geral, os prémios que recebo neste trabalho são bastante justos.	1	2	3	4	5	6	7
46. Sinto que as minhas responsabilidades no trabalho são justas.	1	2	3	4	5	6	7
47. Provavelmente vou procurar um novo emprego no próximo ano.	1	2	3	4	5	6	7
48. Talvez vá deixar o meu emprego atual no próximo ano.	1	2	3	4	5	6	7
49. Provavelmente irei procurar ativamente um novo emprego nos próximos três anos.	1	2	3	4	5	6	7
50. Muitas vezes penso em abandonar meu emprego atual.	1	2	3	4	5	6	7
51. Não vejo muitas perspetivas para o futuro nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7

**Tendo em conta a relação que mantém com o seu supervisor/chefe e colegas, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente ↓		Não concordo nem discordo ↓			Concordo totalmente ↓	
	1	2	3	4	5	6	7
52. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico trata-me com delicadeza e consideração.	1	2	3	4	5	6	7
53. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico trata-me com respeito e dignidade.	1	2	3	4	5	6	7
54. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico é sensível às minhas necessidades pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
55. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico mostra preocupação com os meus direitos enquanto colaborador.	1	2	3	4	5	6	7
56. Quando toma decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico fornece explicações que fazem sentido para mim.	1	2	3	4	5	6	7
57. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico lida comigo de forma honesta.	1	2	3	4	5	6	7
58. Relativamente a decisões tomadas sobre o meu trabalho, o meu superior hierárquico discute as implicações dessas decisões comigo.	1	2	3	4	5	6	7
59. O meu superior hierárquico explica de forma bastante clara qualquer decisão tomada em relação ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
60. O meu superior hierárquico fornece justificações adequadas sobre decisões tomadas sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
61. O meu superior hierárquico certifica-se que ouve as preocupações de todos colaboradores antes de tomar decisões de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
62. O meu superior hierárquico recolhe informações corretas e completas antes de tomar decisões de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
63. O meu superior hierárquico clarifica as decisões e oferece informações adicionais quando os colaboradores pedem.	1	2	3	4	5	6	7
64. Os colaboradores podem questionar ou contestar decisões de trabalho tomadas pelo meu superior hierárquico.	1	2	3	4	5	6	7
65. As decisões relacionadas com trabalho são tomadas pelo superior hierárquico de forma imparcial.	1	2	3	4	5	6	7
66. Todas as decisões de trabalho são aplicadas de forma consistente a todos os colaboradores afetados.	1	2	3	4	5	6	7
67. Existe desentendimento entre os colegas do meu departamento.	1	2	3	4	5	6	7
68. Existe diferenças de personalidade entre os colegas do meu departamento.	1	2	3	4	5	6	7
69. Existe tensão entre os colegas do meu departamento.	1	2	3	4	5	6	7
70. Existe conflito emocional entre os colegas do meu departamento.	1	2	3	4	5	6	7
71. Penso que os meus colegas são muitos prestáveis.	1	2	3	4	5	6	7
72. Confio nos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
73. Os meus colegas fornecem-me informações e conselhos importantes que facilitam o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

**Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efectuarmos o tratamento global dos dados. Por favor indique:**

**Idade:**  ≤ 25 anos  26 a 35 anos  36 a 50 anos  +51 anos

**Sexo:**  Masculino  Feminino

**Habilitações Literárias:**  ≤ Ensino Básico  Ensino Secundário  Licenciatura  Mestrado  Doutoramento \_



**Há quantos anos trabalha nesta organização?** Menos de um ano Entre 1 e 5 anos Entre 5 a 10 anos Mais de 10 anos

**Tipo de Vínculo Laboral?** Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Certo Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Incerto

**Função:** Assistente Operacional Assistente Técnico Técnico Superior Dirigente

***FIM. MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO***