



UC/FPCE_2007

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Implementação do Sistema Integrado de Avaliação de
Desempenho da Administração Pública – Estudo de
Caso**

Suzette Domingues Caracitas (e-mail: caracitas@sapo.pt)

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das
Organizações sob a orientação de Professor Doutor Duarte Gomes

*It is an immutable law in business that words are words,
explanations are explanations, promises are promises
but only performance is reality.*

Harold S. Geneen

Implementação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública – Estudo de Caso

Resumo

O desempenho, em especial o seu aumento, é um dos principais propósitos transversais às diferentes estratégias de gestão de recursos humanos das organizações dos nossos dias.

O presente estudo de caso tem como objectivo fulcral o conhecimento de como decorreu o processo de implementação do novo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na Câmara Municipal de Cantanhede, tendo em consideração a implementação prévia da Estrutura Comum de Avaliação (CAF), a introdução de inovações ao processo, e também a Gestão por Objectivos (MBO), estratégia subjacente a este novo sistema. Pretendemos, ainda, verificar se existe relação entre as diferentes variáveis em estudo e a percepção que os sujeitos têm relativamente ao SIADAP ser mais ou menos justo do que a anterior forma de Avaliação de Desempenho vigente.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, justiça organizacional, SIADAP, CAF, MBO.

Abstract

In organizations today, performance, especially its improvement, is one of the major purposes common to the various strategies of human resource management.

The main objective of the following case study is to acknowledge how the implementation of the new Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) at Câmara Municipal de Cantanhede occurred, taking into consideration the preceding implementation of the Common Assessment Framework (CAF), the addition of innovations to the process, and the underlying theory of this new system, Management by Objectives (MBO). We also intend to verify if there is a connection among the different variables studied and the perception that the subjects express as to SIADAP being more or less fair than the previous Performance Appraisal system.

Key Words: performance appraisal, organizational justice, SIADAP, CAF, MBO.

Agradecimentos

À Câmara Municipal de Cantanhede, em especial à Vereadora Helena Teodósio e Dr. José Negrão, pela realização da investigação nesta organização.

À Dra. Aldina Dias, Dra. Catarina Picado e Dr. Vasco Otero, pelas sugestões, colaboração e apoio ao longo deste estudo. Ao Sr. Costa, pelo apoio na recolha dos questionários nos Estaleiros da Câmara.

Aos colaboradores e dirigentes desta organização que disponibilizaram algum do seu tempo no preenchimento dos questionários.

Ao Professor Doutor Duarte Gomes, pela orientação desta dissertação e pelas sugestões e conhecimentos transmitidos.

À Dra. Cláudia Figueiredo, pela disponibilidade na orientação no campo da análise estatística.

Às Professoras, Doutora Leonor Cardoso e Doutora Teresa Rebelo, pelo apoio e ajuda na elaboração deste trabalho.

À Dra. Alice Oliveira, no NEFOG, pela disponibilidade em ajudar que sempre demonstrou ao longo deste percurso.

To Marvin and Kerrie, for your support and suggestions. Thank you!

Aos meus amigos Raquel, Filipa Bento, Mário, Vanessa e Ângela: chegámos ao fim de outra etapa. Obrigada pelas palavras de conforto nos momentos difíceis e por estarem presentes. Um obrigada especial à Fi, pelo seu companheirismo, interesse e apoio, principalmente na última fase.

Aos meus pais, pelo amor, por acreditarem e apoiarem o meu percurso desde sempre.

Ao Virgílio, por me motivar e dar força em todos os momentos, principalmente nos mais difíceis e em que nada parecia correr bem. Pela paciência, amor e amizade constantes.

Índice

Introdução.....	1
Enquadramento Conceptual.....	1
Objectivos.....	18
Metodologia.....	18
Resultados.....	20
Análise e Interpretação dos Resultados.....	37
Conclusões.....	41
Bibliografia.....	42
Anexos	

Introdução

O estudo do desempenho profissional e sua avaliação nas organizações tem sido, desde cedo, alvo de pesquisa e atenção dado que são aspectos de extrema relevância não só para os colaboradores, que se preocupam com o seu contributo e qualidade deste para a organização e o seu futuro nela, como para a própria organização, que, por sua vez, também tem objectivos a que se propõe alcançar. Assim, o desempenho profissional, em especial a sua melhoria e aumento, é um dos principais propósitos de diversas técnicas adoptadas pela Gestão de Recursos Humanos das organizações dos nossos dias.

O interesse pela realização deste estudo nasceu enquanto realizávamos o estágio curricular na Câmara Municipal de Cantanhede, durante o qual teve início a implementação do novo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), e a qual pudemos acompanhar de perto.

Assim, e adoptando a metodologia do estudo de caso, este estudo visa fundamentalmente o conhecimento aprofundado do modo como decorreu, de facto, essa implementação do ponto de vista dos colaboradores e dirigentes dessa organização, tendo em consideração a prévia implementação da ferramenta *Common Assessment Framework* (CAF), ou Estrutura Comum de Avaliação, a introdução de inovações no sistema de avaliação e a teoria subjacente a este processo, a Gestão por Objectivos, ou *Management by Objectives* (MBO). Focar-nos-emos, também, na fase de estabelecimento de objectivos, dado que era a etapa em que se encontrava a implementação, na altura em que efectuámos este estudo e a recolha de dados. Por fim, pretendemos, adicionalmente, verificar se existe relação entre a percepção de justiça ou injustiça relativamente ao SIADAP, por parte dos colaboradores e dirigentes, e as outras variáveis em estudo.

I – Enquadramento Conceptual

1. Desempenho Profissional

O conceito de desempenho e a avaliação deste aspecto nas organizações tem sido alvo de inúmeras investigações ao longo das últimas décadas, logo, é vasta a apresentação de definições que podemos encontrar sobre este tema na literatura científica da área. Além de que, desde cedo, houve interesse em aprofundar conhecimentos sobre um processo que tantas consequências acarreta para os colaboradores e para as próprias organizações, dado que um dos principais propósitos das estratégias no campo da Gestão de Recursos Humanos¹ é, precisamente, que conduzam a um elevado desempenho (Carnevale & Ham, 2005; Viswesvaran, 2001).

Segundo Parker e Turner (2002), o conceito de desempenho pode ser delineado e, também, medido a diferentes níveis, mas quando é referido o desempenho profissional a nível individual somos remetidos para os

¹ Em referências futuras, adoptar-se-á a abreviatura GRH.

comportamentos que o indivíduo executa no sentido das metas a que a organização em que labora se propõe alcançar, ou seja, aquilo que faz para atingir determinados objectivos propostos para ele ou para a organização, num sentido lato. Contudo, convém não confundir este conceito com outros como a eficiência e a produtividade, o que ocorre frequentemente (Parker & Turner, 2002).

É, aliás, comum a referência aos comportamentos do indivíduo quando se revela necessário definir o constructo de desempenho (Parker & Turner, op. cit.; Viswesvaran, 2001; Motowidlo, 2003; Sonnentag & Fraser, 2002; Mohrman et al., 1989, cit. in Caetano, 1996; Bernardin & Beatty, 1984). No entender de Viswesvaran (op. cit.), a definição de desempenho profissional individual passa pelos comportamentos avaliáveis, se bem que, não raras vezes, se revela difícil tornar claras as diferenças entre comportamentos e resultados. Autores como Campbell (1990, cit. in Viswesvaran, op. cit.) demarcam os dois conceitos, enquanto outros como Austin e Villanova (1992, cit. in Viswesvaran, op. cit.) ou Bernardin e Pence (1980, cit. in Viswesvaran, op. cit.) não vêem essa necessidade. Contudo, o motivo fundamental que os distingue é o controlo que o indivíduo, na realidade, tem sobre eles e, caso o tenha, deverão ser considerados como desempenho (Viswesvaran, op. cit.).

Motowidlo (op. cit.), por seu turno, distingue os conceitos de comportamento, desempenho e resultado. Comportamento será, então, aquilo que os indivíduos efectivamente realizam. Desempenho, por sua vez, é o valor esperado daquilo que os indivíduos realizam, ou seja, do comportamento. O resultado, por fim, é o estado ou condição das pessoas ou coisas que contribuem para o aumento ou diminuição da eficiência organizacional, logo, o resultado é o veículo pelo qual o comportamento do indivíduo ajuda ou inibe a organização de alcançar os objectivos que traçou. Em suma, desempenho será apenas constituído por aqueles comportamentos que podem fazer a diferença no concretizar dos objectivos organizacionais (Motowidlo, op. cit.). Acrescenta, ainda, o autor que o desempenho pode ser definido como o valor total esperado, por parte da organização, dos episódios comportamentais que um indivíduo executa durante determinado período de tempo, ou seja, o desempenho é propriedade dos múltiplos comportamentos que o indivíduo realiza.

Num outro ponto de vista, Sonnentag e Fraser (op. cit.) também vêem a necessidade de distinguir as duas componentes que constituem o conceito de desempenho: a componente da acção, ou do comportamento, e a componente relativa ao resultado, conseqüente da primeira. A acção ou o comportamento representa aquilo que o indivíduo executa na sua realidade laboral, todavia apenas são tidos em consideração os comportamentos que efectivamente contribuem para as metas propostas pela organização – o que vai de encontro às anteriores definições. Por sua vez, a componente relativa ao resultado decorre do próprio comportamento que o indivíduo realizou, pese embora também possa ser influenciado por outros aspectos que interagem com o próprio indivíduo. Logo, como refere Viswesvaran (op. cit.), é relevante, para o desempenho, o controlo que o indivíduo exerce ou não tanto sobre os comportamentos, como sobre os resultados.

Apesar da dificuldade em chegar a um consenso quanto às dimensões

Implementação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
– Um Estudo de Caso
Suzette Domingues Caracitas (caracitas@sapo.pt) 2007

que constituem o conceito de desempenho, esse consenso existe quando ele é reconhecido como multifacetado (Parker & Turner, 2002; Sonnentag & Fraser, 2002; Campbell, 1990; Almeida, 1996). Assim, diversos autores defendem a distinção entre o desempenho contextual e o desempenho relacionado com a tarefa (Parker & Turner, op. cit.; Borman & Motowidlo, 1993, cit. in Sonnentag & Fraser, op. cit.; Motowidlo, 2003), paralelos aos subsistemas técnico e social. Assim, o desempenho contextual estará relacionado com aquelas actividades que se encontram na base do contexto organizacional, social e psicológico em que decorre a função do colaborador e que permitirá a realização da componente da tarefa. O segundo, desempenho na tarefa, concerne as actividades que o colaborador tem de executar na função pela qual é responsável, sendo, na maior parte das vezes, aquelas actividades referidas na Descrição e Análises de Funções² (Parker & Turner, op. cit.; Motowidlo, op. cit.).

Borman e Motowidlo (op. cit., cit. in Sonnentag & Fraser, op. cit.) e Motowidlo e Schmit (1999, cit. in Sonnentag & Fraser, op. cit.), por sua vez, afirmam a existência de três pressupostos que estão na base da diferenciação entre estas duas facetas presentes no conceito de desempenho. O primeiro é que as actividades importantes para o desempenho na tarefa diferem de função para função, enquanto que no desempenho contextual são semelhantes em todas as funções. O segundo pressuposto diz respeito ao facto de o desempenho na tarefa ser um comportamento determinado, ou seja, é algo que se espera que seja realizado pelo colaborador e que é da competência deste realizar. Todavia, no desempenho contextual tal aspecto é discricionário, isto é, é algo que o colaborador faz mas que não lhe era exigido. Por fim, o terceiro pressuposto dita que o desempenho na tarefa se relaciona com as habilidades que o colaborador possui e que lhe permitem executar as tarefas pelas quais é responsável, enquanto que o desempenho contextual tem ligação com a personalidade e motivação inerentes à própria pessoa, o que se relaciona com o facto de uns colaboradores manifestarem este tipo de comportamento e outros não, ou em menor quantidade.

Almeida (op. cit.) afirma que esta multidimensionalidade do conceito de desempenho pode ser avaliado em quatro níveis que se distinguem: o nível dos resultados globais, ou seja, os indicadores de eficácia e eficiência da organização na sua totalidade; o nível dos resultados divisionais e/ou sectoriais, isto é, por unidades organizacionais distintas; também relativamente aos resultados das funções individuais; e, por fim, quanto ao comportamento do colaborador, a nível individual. Para Mohrman et al. (1989, cit. in Caetano, op. cit., p. 49), o desempenho também “consiste num executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir resultados”, o indivíduo tem de actuar para atingir algo. Contudo, Caetano (op. cit., p. 50) afirma que do conceito destes autores está ausente uma componente que considera fundamental: “o comportamento do executante realiza-se num quadro social que integra também diversos outros executantes”. Vemos, então, o corroborar da ideia que tem estado presente ao longo das diversas definições, todavia agora é destacado um factor adicional: os outros que interagem com o avaliado, pois não está sozinho no

² Em referências futuras, adoptar-se-á a abreviatura DAF.

local de trabalho nem a desempenhar as tarefas de sua responsabilidade, mas, por outro lado, é influenciado e influencia aqueles com quem labora.

2. Avaliação de Desempenho

No que respeita à Avaliação de Desempenho³, enquanto instrumento que permite a auto-regulação das organizações, permitindo a avaliação e estimulação dos seus colaboradores, esta tem como missão identificar os desvios entre o desempenho desejado e o que realmente ocorre. É uma ferramenta útil na localização de problemas, por exemplo, de supervisão dos colaboradores, de integração na organização ou no cargo ocupado, ou de um aproveitamento inferior ao potencial que é exigido para a função que é desempenhada. É, portanto, uma ferramenta de controlo da contribuição dos colaboradores para os objectivos que lhes são propostos, assim como é uma ferramenta de tomada de decisão a diferentes níveis (Daley, 2005).

Fletcher (2002) refere que esta ferramenta se relaciona com vários processos ligados ao desempenho do funcionário, sendo normalmente realizado pelo gestor de linha deste e discutido entre ambos de forma a resolver problemas e a melhorar o desempenho e o desenvolvimento da pessoa sob avaliação. Além disso, esta apreciação, segundo o autor, deve responder aos interesses de três intervenientes principais neste processo: a própria organização, o avaliador e o avaliado. Também Bilhim (2006a) partilha desta opinião, esclarecendo que a AD serve a própria organização porquanto lhe permite ter conhecimento daquilo que os seus recursos humanos executam e como, a partir disso, poderá ter melhor produtividade; serve, por outro lado, o avaliador ao reafirmar a sua autoridade e capacidade de liderança dos colaboradores a seu cargo; e serve, por último, a pessoa avaliada, pois também esta se preocupa com aquilo que produz e com as formas de poder melhorar o seu desempenho. Esta é, aliás, uma fonte das críticas apontadas à AD, ou seja, encerra muitos e diferentes objectivos que nem sempre estão em concordância (Fletcher, op. cit).

Num outro ponto de vista, McGregor (1990) é da opinião que os propósitos da criação de um sistema que avalie o desempenho são fundamentalmente três: um relativo à organização e os outros dois relativos ao avaliado, não incluindo o avaliador. Quanto à organização, este sistema fornece dados que asseguram as decisões a serem tomadas relativamente a aumentos salariais ou promoções. Relativamente ao indivíduo, por um lado, proporciona dados que são cada vez mais usados na formação e aconselhamento por parte do superior do avaliado; por outro, é uma forma de dar a conhecer ao colaborador aquilo que está efectivamente a realizar e que tipo de comportamentos e capacidades devem ser alterados e/ou melhorados.

Os motivos para se proceder a uma AD são diversos, podendo, no entanto, ser agrupados em duas categorias principais, segundo Daley (op. cit.): a primeira relacionada com o desenvolvimento e a segunda relacionada com uma vertente mais crítica e avaliativa – *judgemental* –, e, apesar de ambas melhorarem a produtividade enquanto objectivo, fazem-no de forma

³ Em referências futuras, adoptar-se-á a abreviatura AD.

distinta. Na perspectiva desenvolvimental, há um foco no potencial do indivíduo em vez de nas suas capacidades e habilidades actuais, havendo, claramente, uma ligação com a gestão da formação profissional. Na perspectiva mais avaliativa, há uma relação estreita com o sistema de recompensas e punições da organização. Se o sistema de AD estiver orientado apenas numa perspectiva de avaliação pura e de crítica, vai despoletar, naturalmente, maior desconfiança e dificuldade de aceitação por parte dos colaboradores.

Para Rocha (2005), o processo de AD pode ser definido como a avaliação sistemática efectuada ao colaborador na função por ele ocupada, sendo sustentada por uma análise objectiva do comportamento e uma posterior comunicação do resultado dessa avaliação à pessoa avaliada. Mas, refere, tem também outras funções (Halachmi, 1995, cit. in Rocha, op. cit.), como o facto de permitir aos colaboradores contribuir para o desenvolvimento da organização em que estão inseridos e perceberem a importância que esse contributo tem para os objectivos gerais da entidade em que trabalham, ao mesmo tempo que fornece um *feedback* periódico da forma como os avaliados vão, ou não, de encontro aos padrões de desempenho deles esperados. Além disso, informa os colaboradores quanto às expectativas da gestão de topo em relação à função que por eles é executada, sendo uma forma de manter (e de reafirmar) a autoridade que tem sobre os colaboradores.

Camara, Guerra e Rodrigues (2005) acrescentam, aos propósitos já nomeados, a validação dos métodos utilizados pela organização no processo de Recrutamento e Selecção⁴ de novos colaboradores, o reforço da cultura de desempenho na organização e o auxílio na descoberta de potencial entre os funcionários, ao mesmo tempo revelando-se útil no descortinar das necessidades de formação através da análise dos resultados obtidos.

Na opinião de Almeida (1996), este é um processo que permite a medição da eficiência e eficácia dos colaboradores, apresentando-se como uma ferramenta de auditoria e controlo dos contributos dados por estes. Contudo, uma ferramenta com tais propósitos não é de simples aplicação, justificando o autor esta dificuldade com três motivos principais. O primeiro motivo deve-se a que seja um processo que encerra em si mesmo uma grande variedade de objectivos, como avaliar os métodos de R&S escolhidos pela organização ou avaliar o potencial da liderança, sofrendo influências de diversos factores – perfazendo a segunda razão. A terceira dificuldade é que lhe podem ser apontadas questões de natureza ética e emocional – o que justifica, entre outros motivos, alguma da resistência a este tipo de processos. Este é, claramente, um processo intensamente emocional.

Todavia, Almeida (op. cit.) chama a atenção para o facto de que a AD não pode ser encarada como uma técnica que permite uma modificação do comportamento dos colaboradores, mas que apenas acede àquilo que resulta desse comportamento laboral, pese embora, ao fazer um levantamento de dados sobre o desempenho realizado, permita fazer opções e gerir ferramentas que visam a melhoria do comportamento dos avaliados, e consequentemente do desempenho, como a gestão da formação profissional.

⁴ Em referências futuras, adoptar-se-á a abreviatura R&S.

Por isso, afirma que o principal propósito da AD é, de facto, conhecer.

No entender de Bilhim (2006a), por outro prisma, este é um processo de identificação, medida e gestão daquilo que os colaboradores executam. Esclarece que por identificação se deve entender a definição de áreas de trabalho a serem tidas em consideração pelo avaliador na altura da avaliação e, para tal, deve ser feita previamente uma DAF para que o foco da avaliação se concentre naqueles aspectos que de facto contribuem para o sucesso da organização – refere-se a uma fase prévia, mas necessária e fundamental, do processo de avaliação e que poderá facilitar a sua implementação. Ou seja, é uma fase que se propõe conhecer as tarefas que devem ser realizadas em determinada função pelo colaborador por ela responsável.

Medida é, para o autor, a avaliação daquilo que o colaborador realmente executou, devendo ter igual aplicação para todo o universo de colaboradores da organização, ou seja, todos deverão ser avaliados pelos mesmos critérios, que deverão ser estandardizados. Será, portanto, a passagem para dados mensuráveis daquilo que o funcionário faz. Drewes e Runde (2002), salientam um aspecto crucial presente nos sistemas de AD e que foi referido anteriormente como factor inerente à noção deste conceito: o facto de representar uma forma estandardizada de avaliar e dar *feedback* a todos os colaboradores sobre o desempenho destes. As vantagens desta estandardização reflectem-se na existência de factores de avaliação fixos e iguais para todos os avaliados, o que lhes dará uma maior confiança no processo, pois os avaliadores não poderão avaliar segundo preferências pessoais; há uma periodicidade para a realização da avaliação e não apenas ocasionalmente, devendo basear-se no período temporal suficiente para se cumprirem as responsabilidades da função (Daley, 2005); e permite comparar colaboradores em termos do desempenho demonstrado. Com uma tal estandardização, pretende-se que os avaliadores forneçam *feedback* a todos os colaboradores e não apenas a alguns, ou nenhuns, e avaliem com critérios iguais todos eles.

A gestão, por fim, é o objectivo principal de qualquer sistema de AD, ou não estivesse relacionado com um sem número de processos da GRH. Por isso, Bilhim (op. cit.) e Drewes e Runde (2002) consideram que esta ferramenta tem duas funções principais: a administrativa, que tem precisamente a ver com a utilização dos dados da avaliação para outras técnicas de GRH, e uma função de desenvolvimento, com ênfase no apoio dado ao colaborador em termos da melhoria contínua das suas capacidades ou da aprendizagem daquelas que precisa adquirir para melhor desempenhar as suas tarefas.

Também Cascio (1990, cit. in Viswesvaran, 2001) agrupa estas funções em três categorias: administrativa, como Bilhim (op. cit.), destinada a tomar decisões de administração; *feedback*, ao identificar pontos fortes e fracos no contributo dado pelos indivíduos; e, também, tendo em vista objectivos de investigação, seja para validar técnicas de R&S ou avaliar a eficácia da gestão da formação.

Camara, Guerra e Rodrigues (2005), chamam à atenção para um aspecto deveras relevante para que se consiga realizar uma avaliação objectiva, justa e equitativa em toda a organização: os avaliados devem ter conhecimento daquilo que deles é esperado, ou seja, em que aspectos serão

avaliados e o período temporal em que têm de apresentar resultados que vão de encontro ao que deve por eles ser cumprido. Acrescentam, ainda, que para o avaliado não incorrer no pensamento de que a sua avaliação depende da preferência pessoal de quem o avalia, o processo deverá decorrer num clima de justiça e equidade. Para conseguir tal objectivo e para passar aos avaliados uma mensagem de justiça e neutralidade da fase de avaliação, urge evitar cometer erros comuns de avaliação por parte de quem avalia, como o efeito de semelhança, de leniência ou de tendência central (Caetano, 1996).

No que diz respeito especificamente a este sentimento de justiça, Rego (2001) refere que os colaboradores que na verdade se sentem justamente tratados pela organização onde laboram não só se sentem, também, mais satisfeitos com o seu trabalho, têm maior confiança na organização e uma taxa menor de absentismo, como “expressam níveis superiores de desempenho individual” (p. 120). Para compreender melhor esta percepção de justiça organizacional há que ter em consideração três aspectos (Rego, op. cit.; Dessler, 2005; Assmar, Ferreira & Souto, 2005): a) justiça distributiva, refere-se à justiça da distribuição dos resultados, por exemplo, o colaborador pode questionar-se se obteve uma avaliação justa na AD; b) justiça procedimental, relacionada com a justiça dos procedimentos usados para tomar decisões e conduzir a resultados (Gilliland & Chan, 2001), por exemplo, o colaborador pode inquirir se o sistema de AD utilizado pela organização é justo; e c) justiça interaccional, relativa ao tratamento entre as pessoas, em que o colaborador pode interrogar-se se o seu superior o trata com respeito ou de forma igual com que trata os seus colegas. Segundo investigações de McFarlin e Sweeney (1992, cit. in Gilliland & Chan, op. cit.), a justiça procedimental prevê atitudes direccionadas para a organização, como o compromisso para com esta, e a justiça distributiva prevê atitudes pessoais, como a satisfação relativamente ao salário, por exemplo.

Então, numa definição de Bies e Tripp (1995, cit. in Assmar et al., op. cit.), a justiça organizacional concerne as “regras e normas sociais que governam, nas organizações, o modo pelo qual são distribuídos os resultados, os procedimentos que devem ser usados para tomar as decisões e o modo pelo qual as pessoas devem ser tratadas” (pp. 444).

Assim, quando é implementado um novo sistema de AD na organização, é crucial ter em mente o papel da justiça dado que, em grande parte, se fica a dever a ela a aceitação da mudança por parte dos colaboradores e, também, o sucesso da implementação. Aliás, segundo Landy, Barnes-Farrell e Cleveland (1980, cit. in Gilliland & Chan, op. cit.), aspectos do próprio processo de avaliação têm uma maior influência na percepção de justiça por parte dos colaboradores do que as avaliações ou resultados obtidos. Gilliland e Langdon (1998, cit. in Gilliland & Chan, op. cit.) referem que o processo de gestão do desempenho envolve três etapas: o desenvolvimento do sistema, o processo de avaliação e o processo de *feedback*, e que a justiça organizacional é importante e deve ser tida em consideração em todas elas.

Desta forma, caso os colaboradores não sejam, efectivamente, tratados justamente, incorre-se no grave risco de estes resistirem ao novo plano, assim como não acreditarem ou confiarem no seu propósito, não

colaborando com ele e com quem o implementa (Assmar, Ferreira & Souto, 2005), o que pode ser contornado ao incluir os colaboradores na implementação, ouvindo as suas dúvidas e sugestões, assim como esclarecendo-os sobre aquilo que está a mudar.

Retomando o tópico sobre a forma como os superiores avaliam, McGregor (1990) vem esclarecer alguns motivos que estão subjacentes à provável dificuldade destes em darem *feedback* aos seus avaliados. Entre eles, enunciam-se a normal dificuldade em tecer críticas a outrém e discutir sobre esse assunto, assim como a falta de capacidade para levar a cabo a entrevista de avaliação, e/ou também o facto de o avaliador não gostar de um novo sistema de avaliação ou de não confiar na sua validade.

Contudo, como qualquer outro processo de GRH, também os sistemas de AD apresentam as suas desvantagens (Levinson, 1990a). As avaliações, não importa o quão bem definidas apresentem as suas áreas de avaliação, tendem, naturalmente, a ser subjectivas. E quando são realizadas por diferentes gestores, tornam a comparação difícil, especialmente quando estão em unidades também elas diferentes – entrará aqui em campo, portanto, a tal subjectividade apesar da estandardização do sistema. Outra desvantagem apontada está relacionada com a já referida vertente mais avaliativa da AD, ligada ao sistema de recompensas e punições: o facto de, não raras vezes, os dados obtidos através da AD serem usados para diferenciar os colaboradores no que diz respeito a aumentos salariais, promoções e outras decisões. E quando os aumentos salariais têm por base a distribuição pela curva normal, que se fundamenta em resultados e não em comportamentos, pode ser negado o aumento salarial a colaboradores que são competentes e poderão ficar desmotivados.

Apesar destes pontos desfavoráveis, a AD é um processo fundamental para organização e para os colaboradores, por todos os motivos já expostos, havendo um esforço para resolver e colmatar este tipo de problemas.

3. Instrumentos de Medida

Relativamente aos instrumentos de medida que podem ser empregues para proceder à AD, Mohrman et al. (1989, cit. in Caetano, 1996) esclarecem que depende do aspecto a que se pretende dar mais ênfase na avaliação, logo, por esse motivo, existem diferentes tipos de instrumentos de medida disponíveis e válidos.

Desta forma, os autores propõem uma tipologia, que Bilhim (2006a) também sustenta, e que apresenta quatro abordagens principais da AD: a) perspectiva centrada na personalidade, relacionada desde início com a problemática da AD; b) perspectiva centrada nos comportamentos, tendo sido criada em reacção à abordagem centrada na personalidade; c) perspectiva centrada na comparação com os outros, visto que o colaborador está em interacção com outros indivíduos na organização; e d) perspectiva centrada nos resultados, focada naquilo que resulta do comportamento dos avaliados no desempenho da função a seu cargo.

Esta última abordagem pode ser implementada através de Padrões de Desempenho, em que os resultados dos indivíduos são comparados com os seus desempenhos passados, ou de outros com cargos semelhantes, ou então

com um padrão de desempenho estabelecido pela organização relativamente àquilo que se pretende que os indivíduos alcancem (Caetano, 1996).

Por outro lado, esta abordagem pode ser aplicada, também, pela *Management by Objectives*⁵ ou Gestão por Objectivos. Este método, introduzido por Peter Drucker com a obra *The Practice of Management* (1954), é a teoria subjacente ao novo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública⁶ portuguesa, a que atentaremos adiante.

3.1. *Management by Objectives* ou Gestão por Objectivos

A MBO foi apresentada, como referimos, pela primeira vez por Peter Drucker, em 1954, na sua obra *The Practice of Management*, sendo actualmente a ferramenta de AD escolhida por muitas organizações por todo o mundo.

Uma definição apresentada por Almeida (1996, p. 42) caracteriza a MBO como um “sistema de gestão global que integra várias áreas-chave da gestão, de uma forma sistemática, que procura obter o máximo de eficácia e de eficiência, quer pessoal, quer organizacional”, num “processo participado” (Vaz, n. d.). Segundo Levinson (1990a), a MBO é uma tentativa de realizar uma avaliação mais justa e razoável, para prever o desempenho e julgá-lo de forma mais cuidada, dando aos colaboradores oportunidade de poderem participar na definição dos seus próprios objectivos de avaliação.

A MBO propõe, então, uma AD baseada no estabelecimento de objectivos e sua avaliação, no lugar de se basear nas características pessoais dos avaliados. Assim, a MBO de Drucker pressupõe a definição inicial de objectivos a longo prazo a que a organização se propõe atingir, e partindo desses objectivos definir-se-ão aqueles das unidades integrantes da empresa e dos próprios colaboradores, num processo em “cascata” ou *top-down*. Ou seja, partindo do topo hierárquico até à sua base. É, pois, essencial que o processo tenha o apoio declarado da gestão de topo da organização para que seja também melhor aceite e compreendido tanto por parte de colaboradores, como de avaliadores.

Esta ferramenta deve percorrer algumas etapas ao longo do processo (Raia, 1974, cit. in Caetano, 1996), começando pela formulação de objectivos gerais e a longo prazo que a organização, no seu todo, pretende atingir, assim como planos de acção necessários para que tal seja realizado. Partindo destes e definindo objectivos a curto prazo, definem-se, de seguida, as metas por departamento que, por sua vez, orientarão as que serão estabelecidas para cada colaborador. Assim, os objectivos de toda a organização estarão interligados e todos os actores trabalharão com a mesma finalidade.

Relativamente ao conteúdo dos objectivos, estes deverão ser dotados de algumas características essenciais: clareza, especificidade, desafiantes mas exequíveis, passíveis de medição, delimitados no tempo, relevantes e coordenados com as tarefas que o colaborador desempenha na função a seu

⁵ Em referências futuras, adoptar-se-á a abreviatura MBO.

⁶ Em referências futuras, adoptar-se-á a abreviatura SIADAP.

cargo e também com os objectivos dos outros colaboradores (Almeida, 1996). Devem ser, então, objectivos “SMART” (“*A Management*,” n. d.), mnemónica das características que devem estar presentes nos objectivos, sem as quais a MBO poderá ficar comprometida.

Numa segunda etapa, há um planeamento da acção, em que se analisam os meios necessários à concretização dos objectivos delineados na fase anterior, assim como a delimitação temporal exigida para o cumprimento dos objectivos e as metas prioritárias de cada colaborador (Raia, op. cit., cit. in Caetano, 1996). A definição dos objectivos deve ser realizada entre o superior e o colaborador a seu cargo, numa acção participada, passando o último a ser tido em conta na definição dos critérios da sua posterior avaliação, tendo, portanto, pleno conhecimento das componentes que serão tomadas em consideração, reduzindo a subjectividade habitualmente presente. Além disso, os objectivos são entendidos pelos avaliados como “aquilo que eu me comprometi a atingir” (Almeida, 1996, p. 46) em vez daquilo que lhes foi imposto atingir, sem o seu conhecimento e consentimento.

A terceira etapa foca-se no auto-controlo, conceito a que Drucker deu extrema importância, pois substitui “a gestão através da dominação” (Drucker, 1954, cit. in Caetano, op. cit., p. 72). Nesta ferramenta, o colaborador é envolvido na sua avaliação, tendo possibilidade de saber se, durante o período avaliativo, está a ir de encontro aquilo que também definiu para si ou se, pelo contrário, não o está a conseguir fazer. Ou seja, o próprio colaborador está encarregue de controlar aquilo que desempenha, mas tal não implica que os seus superiores se demitam da tarefa de lhe fornecer *feedback*, o que, pelo contrário, é extremamente importante e necessário para confirmar o ponto de vista do avaliado. Segundo Meyer, Kay e French (1990), o *coaching* devia ocorrer diariamente e não apenas uma vez por ano, ou consoante a periodicidade determinada para a AD.

Por fim, a última fase refere-se às revisões periódicas da avaliação. Num primeiro instante, esta revisão foca o confronto entre o que o colaborador e a organização atingiram e aquilo que era esperado que atingissem, havendo oportunidade para redefinir objectivos. Num segundo momento, procede-se à AD de cada funcionário, sendo realizada periodicamente.

Mas por que motivos será a MBO tão utilizada? Segundo Cascio (1989), deve-se a várias razões. A primeira é que direcciona o olhar do avaliador para os resultados das tarefas, em vez de se focar nas atitudes demonstradas pelos subordinados, o que se revela também como uma fraqueza do processo (Levinson, 1990), pois tanto avaliador como avaliado passam a focar-se quase exclusivamente nos resultados.

Uma segunda razão implica que os avaliadores preferem e estão mais preparados para analisar números e tarefas do que o comportamento do avaliado. E a terceira, indo de encontro com a segunda, os avaliadores não têm tempo para assuntos pessoais quando têm de dar atenção a resultados. Ou seja, é um processo emocionalmente menos intimidatório, principalmente para aqueles que avaliam, sendo dada maior atenção a dados mensuráveis. Conforme indica Almeida (op. cit.), este sistema faz com que os avaliadores planeiem, realmente, os objectivos e a forma de os atingir,

havendo de facto uma gestão.

Por outro lado, e como noutros sistemas de AD, ao mesmo tempo que lhe são tecidos elogios, à MBO também são apontados problemas. Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2005), os objectivos definidos por vezes não correspondem exactamente às tarefas que são relevantes para a organização e muitas vezes não são desafiantes. Outro problema levantado é o facto de não estimular a definição de objectivos em equipa, problema este que é de relativamente fácil resolução ao serem introduzidos objectivos de equipa na avaliação dos colaboradores, fomentando assim este valor, não os isolando para se dedicarem exclusivamente e solitariamente aos seus objectivos pessoais.

Também Levinson (1990a) detecta vários problemas na prática deste processo. Para o autor, um dos problemas subjacentes à definição de maus objectivos é o facto de a DAF ser estática. Quanto mais complexa a tarefa e mais flexível o comportamento do subordinado, menos as descrições se aplicam ao que realmente é realizado e mais difícil é o estabelecimento de objectivos que englobem a grande maioria das tarefas que são realizadas por esse colaborador. Além disso, pouco peso será dado a áreas que não estão incluídas nessa descrição mas que o avaliado executa no seu dia-a-dia. Ainda relativo a este tópico, o autor relembra que o indivíduo não faz todas as tarefas sozinho, sendo influenciado pelos outros com quem colabora, logo, não é apenas ele o responsável pela concretização, ou não, dos objectivos, haverá também uma responsabilidade indirecta daqueles que contribuem para isso. O autor propõe, por outro lado, a avaliação dos avaliadores, tanto pelos colaboradores que por eles são geridos, como pelos próprios superiores dos avaliados, assim como a avaliação da motivação, vendo até que ponto o processo desenvolve nos indivíduos um sentido de parceria entre eles e a organização.

Com todas as suas vantagens e desvantagens, este é o sistema de AD que está na base da metodologia adoptada pelo governo português com a apresentação do novo SIADAP.

4. Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

A aplicação do conceito de AD na Administração Pública portuguesa foi realizada pela primeira vez no ano de 1940 com a reforma do Código Administrativo, sendo denominado como Método de Avaliação Global Quantitativo, no qual participavam o avaliador e um inspector externo, e vigorou cerca de quarenta anos (Rocha, 2006).

Passado esse tempo, em 1980, foi apresentada a Classificação de Serviço⁷ da Função Pública. Com este método, avaliavam-se aqueles factores que se acreditava constituírem o comportamento que os funcionários apresentavam ao realizar a função ao seu cargo (Rocha, op. cit.). Esta forma de avaliação foi, na altura, vista como complexa e morosa, assim como revelando a tendência dos avaliadores em atribuir classificações mais elevadas do que aquelas que os desempenhos requeriam na realidade

⁷ Apresentado pelo Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de Outubro.
Implementação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
– Um Estudo de Caso
Suzette Domingues Caracitas (caracitas@sapo.pt) 2007

(Rocha, 2006). Segundo Jordão e Brandão (2005), o propósito fundamental deste sistema seria apoiar a política de promoção dos funcionários, em grande parte devido ao papel assumido pelos avaliadores – logo, podemos concluir que a função administrativa/de gestão e de desenvolvimento que a AD permite implementar não era praticada. Os avaliadores cometiam muitas vezes este erro de forma a não confrontar os avaliados e evitar conflitos (Jordão & Brandão, op. cit.). Tenha-se, todavia, em linha de conta que nos sistemas de avaliação até à altura não era realizada a avaliação de dirigentes (Vaz, n. d.).

Recentemente, num esforço de modernização administrativa, o Governo português apresentou⁸ o novo regime de AD da Administração Pública: o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública, comumente conhecido por SIADAP.

Os principais objectivos a que o SIADAP se propõe, ou melhor, que se pretendem alcançar com a ajuda da implementação de um instrumento como o SIADAP, são diversos. Pretende-se fomentar uma cultura de excelência e melhoria contínua na prestação de serviços por parte da Administração Pública, avaliando e responsabilizando todos os funcionários, mas também reconhecer o seu mérito no que diz respeito aos objectivos que superam e às competências comportamentais e atitude pessoal demonstradas. Além disso, é reconhecida a importância do trabalho em equipa, sendo incentivada, assim como se pretende melhorar a comunicação entre colaboradores e dirigentes. A estes, por sua vez, visa-se fortalecer as capacidades de liderança e gestão no sentido de uma cultura de qualidade. Pretende-se, também, a partir da AD, conhecer as reais necessidades de formação profissional, assim como criar oportunidade de mobilidade e progressão profissional conforme as competências demonstradas⁹.

Do ponto de vista de Bilhim (2006a), esta nova metodologia permite que se implemente uma cultura de gestão pública que terá por base uma responsabilização dos dirigentes e outros colaboradores no que diz respeito ao alcance de objectivos fixados e posterior avaliação dos resultados neles alcançados. O autor declara, ainda, que os princípios que presidem à concepção desta ferramenta têm origem no que passou a ser conhecido, após os anos oitenta do século XX, como *New Public Management*, que procurou aproximar a Administração Pública dos ideais e cultura existentes na Administração Privada. Assistimos, então, a uma tentativa de introdução de novos valores na actual Administração Pública, que, como indica Vaz (n. d., p. 1), é já chamada de “nova gestão pública”. Por outro lado, Bilhim (op. cit.) ressalva que este interesse pela avaliação integrada só fará sentido pleno quando paralelamente se levar a cabo a avaliação da organização, podendo ser realizada através da ferramenta *Common Assessment Framework*¹⁰.

O SIADAP, como outros sistemas de AD, tem um papel de controlo que tem o auxílio da MBO, também ela controlando os resultados e os comportamentos dos avaliados (Bilhim, op. cit.). Com a introdução da

⁸ Através do Decreto-Lei nº 10/2004, de 22 de Março, do Decreto Regulamentar 19-A/2004, de 14 de Maio, e da Portaria 509/2004, de 14 de Maio.

⁹ A este respeito, remetemos para o Decreto-Lei nº 10/2004, de 22 de Março.

¹⁰ Em futuras referências, adoptar-se-á a abreviatura CAF.

MBO, os dirigentes e colaboradores terão de adoptar uma nova postura, fortemente divergente da que anteriormente marcava presença. Agora, num pleno esforço de gestão, há um interesse pela eficiência, eficácia e produtividade dos funcionários (Rocha, 2006), pelo cumprimento de objectivos fixados e também, cada vez mais, pela introdução e manutenção da qualidade dos serviços. Todavia, Bilhim (2006a) chama a atenção para uma dificuldade que poderá ocorrer: a própria implementação do sistema. Segundo o autor, esta deveria ser feita por alguém que efectivamente já tenha mudado algo e, ao mesmo tempo, deve ter o apoio da comunicação, da formação e sobretudo da gestão de topo da organização.

Esta nova metodologia aponta como avaliadores do processo o superior hierárquico imediato ou o colaborador com responsabilidades de coordenação sobre o avaliado. Quando tal não for possível, o papel de avaliador passa para o superior hierárquico de nível seguinte ou, caso esteja ausente, pelo Conselho Coordenador de Avaliação¹¹. Por sua vez, os avaliados são todos os colaboradores, agentes e demais trabalhadores, dirigentes de nível intermédio e serviços e organismos da administração directa do Estado e institutos públicos¹².

Relativamente às componentes de avaliação contempladas, enumeram-se três: objectivos, competências comportamentais e atitude pessoal dos avaliados¹³.

Relativamente aos objectivos, é inerente à sua avaliação a tentativa de comprometer os avaliados aos objectivos estratégicos da organização e responsabilizá-los pelos resultados que devem alcançar, promovendo, dessa forma, uma cultura de qualidade. Os objectivos devem ser estabelecidos com o acordo de ambos avaliador e avaliado no início do período avaliativo e, caso haja discordância, prevalece a opinião do avaliador. Relativamente ao direito de veto do avaliador, McGregor (1990) refere que, na prática, tal não ocorre frequentemente visto que os colaboradores querem “agradar” ao seu superior e, para tal, adaptam as suas ideias às do avaliador. Será mais comum, segundo o autor, ocorrer o contrário, ou seja, o colaborador querer que o superior lhe diga quais os objectivos a definir. Além deste aspecto, o conjunto de objectivos estabelecidos deve conter objectivos individuais e também de responsabilidade partilhada, ou seja, de equipa de trabalho, no sentido de fomentar essa competência junto dos colaboradores. No momento em que forem estabelecidos os objectivos, tanto o avaliador como o avaliado devem ter em conta algumas características fundamentais, como já foi referido no tópico sobre a MBO.

Quanto às competências comportamentais, têm por objectivo a promoção do desenvolvimento dos dirigentes e colaboradores, maximizando o desempenho e fomentando o sentido de excelência e qualidade. No início do período de apreciação, o colaborador sob avaliação deve ter conhecimento das competências comportamentais por que vai ser avaliado. No que diz respeito a esta componente de avaliação, Bilhim (op. cit.) é da opinião que o conceito não foi bem esclarecido na legislação. Assim, a

¹¹ A este respeito, remetemos para o Decreto Regulamentar 19-A/2004, de 14 de Maio.

¹² A este respeito, remetemos para o Decreto-Lei nº 10/2004, de 22 de Março.

¹³ A este respeito, remetemos para o Decreto Regulamentar 19-A/2004, de 14 de Maio.

equipa a implementar o processo não tem como explicar aos colaboradores que serão avaliados por estas competências qual o critério para que fossem escolhidas estas e não outras, e qual a sua pertinência para cada grupo profissional. De forma a esclarecer o que está subjacente ao conceito, Bilhim (2006a) apresenta as competências como o conjunto de conhecimentos, experiências e comportamentos desempenhados em determinado contexto. São aquelas aptidões e características da pessoa que possibilitam que consiga ir para além daquilo que é exigido para a sua função.

Relativamente à última componente avaliativa, a atitude pessoal visa a avaliação geral da forma como a actividade foi desempenhada pelo avaliado e a vontade pessoal verificada para alcançar resultados superiores. Note-se que este factor não é alvo de avaliação no caso dos dirigentes. Da mesma forma que as competências comportamentais, a atitude pessoal não é explicitada claramente na legislação, ao que Bilhim (op. cit.) vem clarificar este conceito como o saber-ser, que pode revelar-se em aspectos como a motivação, traços de carácter, atitudes, disponibilidade, espírito de equipa, esforço, entre outros, desde que medida com fiabilidade.

Outro aspecto inerente à avaliação é a fixação de percentagens máximas na diferenciação do mérito dos colaboradores no que diz respeito às classificações máximas, “Muito Bom” e “Excelente”. As denominadas quotas são aplicadas por serviço ou organismo e de forma equitativa pelos diferentes grupos profissionais. Para Bilhim (2006a), é um aspecto positivo do novo sistema o facto de dificultar o acesso às classificações máximas, todavia, levanta problemas na área da estatística ao basear-se na distribuição normal da população. Por outro lado, esta distribuição forçada tem as suas recompensas para os avaliados que atingirem tais valores, como a redução dos anos exigidos para progressão ou promoção nas carreiras.

Relativamente às fases que constituem o processo de avaliação, contam-se: a) auto-avaliação – que envolve o colaborador no processo da sua própria avaliação e fortalece a relação com o superior, permitindo que haja um desenvolvimento profissional; b) avaliação prévia – em que o avaliador preenche a ficha de avaliação do colaborador e depois apresenta na fase de harmonização das avaliações; c) harmonização das avaliações – o CCA harmoniza as classificações e valida aquelas com nota máxima; d) entrevista de avaliação entre avaliador e avaliado; e) homologação das avaliações; f) reclamação – o avaliado pode reclamar para o dirigente máximo do serviço se não concordar com o resultado obtido; g) recurso – caso o avaliado não concorde com a decisão relativa à reclamação¹⁴.

Como pudemos ver, este é um método que se apresenta como totalmente inovador na AD da Administração Pública portuguesa. Logo, não só é uma ferramenta de avaliação, o que já levanta oposições e medos, como também é feita segundo critérios novos que os avaliados não conhecem plenamente e, quando conhecem, muitas vezes podem não entender.

Como refere Gomes (1994, p. 17), “intervir numa organização é intervir num sistema e confrontar-se com aquilo a que podemos chamar uma cultura”. Como se sabe, numa organização burocrática e mecanicista como se pode encontrar no conjunto do sector público, este é um sistema de difícil

¹⁴ A este respeito, remetemos para o Decreto Regulamentar 19-A/2004, de 14 de Maio.
Implementação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
– Um Estudo de Caso
Suzette Domingues Caracitas (caracitas@sapo.pt) 2007

aplicação, não devido à própria ferramenta, mas sim pelo que representa e acarreta junto dos colaboradores e pela experiência que tiveram com a anterior forma de AD. Querer, subitamente, fomentar uma cultura de qualidade em organizações que lentamente acordam para esse conceito, é um objectivo difícil de concretizar a relativo curto prazo. Urge, portanto, comunicar e esclarecer os colaboradores durante a implementação de um projecto como este, de forma a que tenham conhecimento das mudanças que terão de ocorrer no desempenho das funções e das consequências que isso acarreta para o seu futuro na organização.

4.1. Implementação do SIADAP na Câmara Municipal de Cantanhede

Na Câmara Municipal de Cantanhede foram introduzidas algumas inovações no processo de avaliação: Proposta de Melhoria e Avaliação 360°.

Para aceder ao nível de “Excelente”, os colaboradores terão de ter realizado três Propostas de Melhoria que, à data da avaliação, deverão estar implementadas. Estas podem ser propostas individualmente ou por equipa de trabalho, funcionando, em termos de classificação, como os objectivos individuais ou de equipa de trabalho. Cada proposta é posteriormente avaliada segundo o impacto no desempenho do serviço, a rentabilização de recursos e a qualidade e celeridade na prestação de serviços a clientes internos e/ou externos.

Com a segunda inovação, Avaliação 360°, passam a ser avaliadores os dirigentes, que avaliam os colaboradores, os colaboradores, que avaliam os seus superiores, a gestão de topo/Executivo Camarário, que avalia os dirigentes, e os clientes externos/cidadãos, indirectamente, através de questionários que serão preenchidos de forma a avaliar os serviços e consequentemente o desempenho dos colaboradores na prossecução de certos objectivos.

A Avaliação 360° é a oportunidade que têm todos aqueles, sejam superiores, pares, subordinados ou clientes relacionados com o cumprimento de objectivos por parte de alguém, de dar a sua opinião e *feedback* relativamente ao desempenho do colaborador a ser avaliado, tendo por base a percepção originária da rotina diária de trabalho (Algera, Kleingeld & Tuijl, 2002; Drewes & Runde, 2002). A vantagem deste tipo de avaliação é que provém de diferentes perspectivas que têm em consideração características e capacidades distintas que se julgam necessárias à função que o colaborador desempenha (Algera, et al., op. cit.). Se esta avaliação for implementada e realizada como uma oportunidade de desenvolvimento para os colaboradores avaliados, revela-se como outro benefício da ferramenta (Drewes & Runde, op. cit.), pois os colaboradores poderão ficar a conhecer os seus pontos fortes e fracos e terão oportunidade de melhorar aquilo que desempenham pior e de que porventura não teriam conhecimento, ou até a necessidade de desenvolver capacidades que lhe são necessárias e que não possuem até à data. Outros aspectos vantajosos a ter em consideração são o acréscimo de satisfação por parte dos clientes, pois também podem representar o papel de avaliadores, e o facto de os avaliados poderem sentir-se disciplinados, dado que sabem que serão avaliados durante o ano (Drewes

& Runde, 2002).

Contudo, para que estas vantagens se concretizem é necessária uma boa comunicação no momento de dar *feedback* ao avaliado, o que não acontece na maior parte das vezes (Algera, Kleingeld & Tuijl, 2002). Ainda relativamente à comunicação, numa fase de pré-avaliação, tanto avaliadores como avaliado devem ter conhecimento de como o processo se desenvolverá, assim como as componentes avaliativas a ter em consideração para que percebam como e o que estão a fazer. Outro aspecto que dificulta a aceitação desta ferramenta é que está habitualmente ligada à gestão de recompensas e punições, o que poderá induzir em avaliações mais positivas do que na realidade ocorrem, ou, no caso dos subordinados, por temerem consequências negativas por parte do superior ou por lhe quererem agradar. Sendo um instrumento de desenvolvimento, quando usada como ferramenta avaliativa e crítica (*judgemental*) perde a sua eficiência e, não raras vezes, provoca desconfiança por parte dos colaboradores (Daley, 2005). É, então, da máxima relevância que a avaliação seja confidencial e que os intervenientes acreditem nisso.

É relevante salientar que ambas as inovações foram propostas pelos próprios colaboradores na altura em que foi implementada, na autarquia, o modelo da CAF. Não só são propostas pertinentes e relevantes, como também se supôs que ajudem os colaboradores a sentirem-se mais envolvidos e responsabilizados durante a implementação do SIADAP.

5. Common Assessment Framework ou Estrutura Comum de Avaliação

A CAF é uma ferramenta de Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management*¹⁵) e tem por base o Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management*) e o Modelo Speyer da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, relacionado com a modernização das organizações públicas.

A TQM consiste num método de gestão das organizações com o intuito de criar um sentido de qualidade em todos os processos que nela decorrem. É, portanto, total dado que afecta não só a organização como os seus clientes, fornecedores, colaboradores, enfim, aqueles que com ela e nela têm interesses. A qualidade, segundo o Glossário de Termos usado na Gestão da Qualidade da *European Organization Quality*, é a “totalidade das feições e características de um produto ou serviço que geram neles capacidade para satisfazerem necessidades especificadas ou implícitas” (cit. in Santos & Rebelo, 1990, p. 29). Por sua vez, a TQM é uma forma de gerir a qualidade global de uma organização ao intervir na totalidade de etapas por por que determinado item tem de percorrer, desde a sua criação até chegar ao cliente (Santos & Rebelo, op. cit.). Do ponto de vista de Bilhim (2006a), a TQM poderá ser analisada a partir de duas vertentes de gestão: a industrial e a de recursos humanos. A primeira está relacionada com as técnicas, os instrumentos, a recolha de dados, a análise de problemas e a descoberta de

¹⁵ Em referências futuras, adoptar-se-á a abreviatura TQM.

soluções para corrigir esses mesmos problemas. A gestão da vertente mais “humana”, por outro lado e complementando a primeira, interessa-se pela cultura da própria organização, pelo saber e capacidades dos colaboradores, pelo envolvimento e cooperação destes no processo, pois sem eles não é possível levar a efeito qualquer tipo de mudança, logo, a (eficiente) comunicação organizacional é fulcral num processo como este, em que todos os colaboradores da organização devem participar. Segundo o autor, e em resultado da combinação de ambos pontos de vista em acção, o conceito de qualidade refere-se, em suma, à satisfação do cliente, sendo uma vantagem em termos competitivos, dando vantagem à organização que a possui. O mesmo é apontado por Monteil, Ryon e Alexandre (1983), ao referirem que a qualidade é essencial na competitividade da organização e ao seu bom funcionamento. Contudo, não se espere que, com a implementação deste conceito, todos os problemas sejam resolvidos e que os processos melhorem imediatamente (Bilhim, 2006a; Santos & Rebelo, 1990), pois os esperados frutos decorrentes da qualidade têm maior probabilidade de ocorrer a longo prazo, quando a máquina organizacional já estiver mais preparada e adaptada às novas exigências.

Relativamente à CAF, foi desenvolvida com o apoio do Grupo dos Serviços Públicos Inovadores (*Innovative Public Service Group*) e do esforço dos Ministros da União Europeia com a pasta da Administração Pública, datando a sua versão piloto de 2002. Tem, então, como ideia de base que, quando a organização é alvo de uma análise realizada sob diversas perspectivas, então poderão alcançar patamares excelentes em termos de resultados do seu desempenho. Assim, apresenta-se como um instrumento que permite a auto-avaliação dos serviços de uma organização de modo a que esta proceda à análise do seu desempenho orientada por duas categorias principais: os seus Meios e Resultados (Direcção-Geral da Administração Pública, 2002). É, portanto, uma via que permite a introdução dos princípios da TQM nas organizações da Administração Pública europeia, servindo de ponte entre os diferentes modelos usados na gestão da qualidade. Ao orientar a organização através do processo de auto-avaliação, permite que haja um diagnóstico dos pontos fortes e pontos fracos da organização pública em causa, como também abre caminho ao diagnóstico e elaboração de um plano de acções de melhoria a implementar (DGAP, op. cit.).

Uma vantagem que se revelou de franca importância para a Câmara Municipal de Cantanhede é, como refere Otero (2007, p. 34), o facto de servir de “preparação a nível técnico, organizacional e cultural na implementação do SIADAP, criando as linhas mestras de longo prazo para a definição, de forma participada, dos objectivos dos serviços e dos colaboradores”. Nesta organização, o modelo foi implementado em todo o universo dos colaboradores (Otero, op. cit.). O autor refere, ainda, um aspecto de grande importância no que diz respeito à implementação do SIADAP: esta foi não só “compreendida mas também pretendida” (Otero, op. cit., p. 37) pelos colaboradores, como estes também “incorporaram os seus conceitos e importância, diminuindo consideravelmente a resistência às futuras mudanças organizacionais” (Otero, op. cit., p. 38).

II – Objectivos

Como podemos depreender pelo anteriormente exposto, os objectivos desta investigação prendem-se com o relativamente recente SIADAP.

Assim, com este estudo almejamos estudar o modo como decorreu o processo de implementação deste instrumento na Câmara Municipal de Cantanhede, tendo em principal linha de conta a percepção de colaboradores e dirigentes da organização sobre o novo processo, não só em comparação com o anterior sistema de AD, como tendo também em consideração a prévia implementação da ferramenta CAF nesta organização e a introdução das já referidas inovações. Além destes aspectos, e tendo presente que, na altura em que este estudo foi realizado, ainda não havia sido efectuada a avaliação de colaboradores e dirigentes, focámo-nos, adicionalmente, na fase de definição dos objectivos de avaliação dos funcionários.

Pretendemos, também, verificar se existe, ou não, relação entre a percepção de justiça e as questões principais presentes nos questionários: acesso a informação sobre o processo, frequência de reuniões de esclarecimento, melhoria da qualidade dos serviços em virtude da implementação do SIADAP, participação da gestão de topo da organização, envolvimento no processo de implementação, melhor aceitação do processo em virtude das inovações, concordância ou discordância em relação às quotas, melhor preparação da implementação do SIADAP em consequência da prévia implementação da CAF, e concordância ou discordância com o sistema. Por fim, pretendemos, também, comparar a perspectiva de colaboradores e dirigentes em relação aos mesmos tópicos em estudo.

III – Metodologia

1. Metodologia Adoptada – Estudo de Caso

A estratégia adoptada para realizar esta investigação foi a metodologia do estudo de caso. Este método, segundo Yin (1994), pode ser definido como uma pesquisa empírica que investiga determinado fenómeno contemporâneo no seu contexto real e que recorre a diferentes fontes de informação no intuito de uma análise aprofundada do processo sob investigação. Uma das suas vantagens é o facto de analisar o caso em profundidade, no seu próprio contexto – o investigador dirige-se ao que é estudado e não o contrário. É pertinente adoptar a metodologia do estudo de caso em investigações cujo propósito parte de uma questão descritiva – “o que aconteceu?” – ou exploratória – “como e porque aconteceu?” (Yin, 2004). O presente estudo enquadra-se, pois, numa vertente exploratória, dado que procuramos saber como decorreu o processo de implementação do SIADAP na já referida organização.

A informação necessária para a investigação pode, então, ser recolhida recorrendo a diferentes fontes, das quais se destacam seis: documentação, consulta de arquivos, entrevistas aos sujeitos, observação directa, observação participante e artefactos físicos (Yin, op. cit.). Yin (op. cit.) aconselha, ainda, que sejam combinadas várias destas fontes de informação, sendo, como refere, um dos pontos fortes do estudo de caso.

Assim, tivemos oportunidade de realizar observação participante e directa durante o processo de implementação do SIADAP, assim como também tivemos acesso e pesquisámos documentação. Adicionalmente, elaborámos questionários focados no tema em estudo, a serem distribuídos por colaboradores e dirigentes da organização.

2. Caracterização da Amostra

O presente estudo incidiu sobre duas amostras, uma constituída pelos colaboradores da organização e a segunda constituída pelos dirigentes dessa mesma organização. A amostra referente aos colaboradores tem um total de 68 sujeitos, de diferentes departamentos e divisões desta organização do sector público, e a amostra do grupo dos dirigentes apresenta um total de 11 sujeitos. As **Tabelas 1. e 1.1.** apresentam a caracterização das amostras estudadas.

Tabela 1. Características da Amostra dos Colaboradores (N=68)

	Frequência	Percentagem %
Género		
Feminino	34	53,1
Masculino	30	46,9
Total	64	100,0

Tabela 1.1. Característica Geral da Amostra dos Dirigentes (N=11)

	Frequência	Percentagem %
Feminino	4	36,4
Masculino	7	63,6
Total	11	100,0

3. Instrumentos

Para procedermos à recolha dos dados necessários à realização da presente investigação elaborámos dois questionários, um destinado a cada amostra em estudo. O questionário dirigido aos dirigentes é constituído por 18 itens e difere do questionário dirigido aos colaboradores, constituído por 16 itens, em 4 questões, sendo iguais nos restantes.

O motivo desta diferenciação prende-se com dois aspectos fundamentais. O primeiro, é o facto de os dirigentes serem estabelecadores de objectivos de avaliação e, devido a essa realidade, terem participado em etapas da AD em que os colaboradores não participaram. O segundo prende-se com os colaboradores terem objectivos individuais e/ou de equipa de trabalho e querermos inquiri-los sobre esse aspecto, enquanto os dirigentes não se encontram na mesma situação, dado que os seus objectivos de avaliação são os mesmos da divisão ou departamento que chefiam.

4. Procedimentos

O processo de recolha de dados teve o seu início após o contacto presencial com o responsável do Departamento Administrativo e de Recursos Humanos da organização, em que se apresentou o projecto de investigação e o seu propósito, assim como os questionários que seriam utilizados. Após aprovação do pedido por parte da Gestão de Topo da organização, procedeu-se à distribuição dos questionários por todos os

colaboradores e dirigentes da organização, juntamente com os vencimentos do mês de Agosto. A sua aplicação decorreu, então, entre 22 de Agosto e 30 de Setembro de 2007.

Relativamente aos questionários, estes foram distribuídos na organização dentro de envelopes identificados através do nome da equipa responsável pela investigação. A distinção entre os envelopes dos dirigentes e dos colaboradores foi feita através de um código na frente dos envelopes.

Para proceder à entrega dos questionários, aos colaboradores e dirigentes era pedido que o fizessem nos locais e às pessoas indicados na frente do envelope que continha o questionário.

IV - Resultados

1. Estudo Descritivo das Variáveis em Análise

1.1. Percepção de Justiça ou Injustiça relativamente ao SIADAP

Começaremos, então, por apresentar os resultados obtidos no estudo descritivo das variáveis em análise.

Quando questionados se consideram que o novo sistema de AD é mais ou menos justo que o anterior (*ie*, Classificação de Serviço), a maioria dos colaboradores (69,4%) e dos dirigentes (80%) consideram que este novo sistema, SIADAP, é mais justo na sua forma de avaliar os funcionários, como podemos ver na **Tabela 2**.

Tabela 2. Percepção de Justiça ou Injustiça

	Frequência	Percentagem %
Colaboradores		
Mais Justo	43	69,4
Menos Justo	19	30,6
Total	62	100,0
Dirigentes		
Mais Justo	8	80,0
Menos Justo	2	20,0
Total	10	100,0

Tabela 2.1. Percepção de Justiça – Colaboradores

	Frequência	Percentagem %
Participação na Avaliação		
Não	41	66,1
Sim	21	33,9
Total	62	100,0
Avaliação de Dirigentes		
Não	46	74,2
Sim	16	25,8
Total	62	100,0
Existência de Quotas		
Não	53	85,5
Sim	9	14,5
Total	62	100,0
Critérios Iguais de Avaliação		
Não	44	71,0
Sim	18	29,0
Total	62	100,0
Conhecer Critérios Avaliativos		
Não	35	56,5
Sim	27	43,5
Total	62	100,0

Daqueles colaboradores que consideram que o SIADAP é mais justo, as principais razões que apontam para o justificar, como podemos constatar na **Tabela 2.1.**, são o facto de conhecerem os critérios pelos quais são avaliados (43%) e a oportunidade de participarem na sua própria avaliação (33,9%). De seguida, indicam a igualdade de critérios de avaliação para todos os colaboradores (29%); o facto de, agora, poderem avaliar os seus dirigentes (25,8%); e, em último lugar, a existência de quotas (14,5%).

No que toca à opinião dos dirigentes sobre o mesmo tópico, como explicitado na **Tabela 2.2.**, estes também indicam em primeiro lugar o conhecimento dos critérios de avaliação (70%). Em segundo lugar, e ambos com 50% de resposta, apontam para a participação na própria avaliação e a avaliação dos dirigentes; por último, ambos com 30% de resposta, a igualdade de critérios de avaliação e a existência de quotas são os motivos menos apontados.

Tabela 2.2. Percepção de Justiça – Dirigentes

	Frequência	Percentagem %
Participação na Avaliação		
Não	5	50,0
Sim	5	50,0
Total	10	100,0
Avaliação de Dirigentes		
Não	5	50,0
Sim	5	50,0
Total	10	100,0
Existência de Quotas		
Não	7	70,0
Sim	3	30,0
Total	10	100,0
Critérios Iguais de Avaliação		
Não	7	70,0
Sim	3	30,0
Total	10	100,0
Conhecer Critérios Avaliativos		
Não	3	30,0
Sim	7	70,0
Total	10	100,0

Tabela 2.3 Percepção de Injustiça – Colaboradores

	Frequência	Percentagem %
Existência de Quotas		
Não	43	69,4
Sim	19	30,6
Total	62	100,0
Não Aplicação de Quotas a Dirigentes		
Não	57	91,9
Sim	5	8,1
Total	62	100,0

Tabela 2.4. Percepção de Injustiça – Dirigentes

	Frequência	Percentagem %
Existência de Quotas		
Não	8	80,0
Sim	2	20,0
Total	10	100,0
Não Aplicação de Quotas a Dirigentes		
Não	10	100,0
Sim	0	0,0
Total	10	100,0

Quanto àqueles colaboradores que consideram que o SIADAP é injusto relativamente ao anterior sistema de AD (**Tabela 2.3.**), o principal motivo para terem tal opinião é o facto de o novo sistema apresentar uma distribuição forçada das avaliações, ou seja, a existência de quotas (30,6%), vindo a sua não aplicação aos dirigentes em segundo lugar (8,1%).

Relativamente aos dirigentes, apenas 20% considerou o SIADAP como mais injusto (**Tabela 2.4.**), indicando que a principal razão é, tal como na opinião dos colaboradores, a existência de quotas nesta avaliação, não assinalando a não aplicação destas aos dirigentes.

1.2. Acesso a Informação sobre o SIADAP

No que diz respeito à informação sobre o novo sistema de AD, na **Tabela 3.**, 98,5% dos colaboradores revelam que efectivamente tiveram acesso a ela, enquanto 1,5% afirmam não terem tido a mesma oportunidade. O mesmo indicam os dirigentes, cuja totalidade (100%) teve acesso a informação sobre o instrumento e sua implementação.

Tabela 3. Acesso a Informação

	Frequência	Percentagem %
Colaboradores		
Não	1	1,5
Sim	67	98,5
Total	68	100,0
Dirigentes		
Não	0	0,0
Sim	11	100,0
Total	11	100,0

Tabela 3.1. Meios de Acesso a Informação – Colaboradores

	Frequência	Percentagem %
Reuniões de Esclarecimento		
Não	18	26,5
Sim	50	73,5
Total	68	100,0
Boletim Informativo		
Não	18	26,5
Sim	50	73,5
Total	68	100,0
Meios de Comunicação Social		
Não	53	77,9
Sim	15	22,1
Total	68	100,0
Conversas com Colegas		
Não	42	61,8
Sim	26	38,2
Total	68	100,0
Esclarecimento por parte do Chefe		
Não	48	70,6
Sim	20	29,4
Total	68	100,0
Esclarecimento por parte da Equipa Responsável		
Não	35	51,5
Sim	33	48,5
Total	68	100,0
Rede Informática Interna		
Não	59	86,8
Sim	9	13,2
Total	68	100,0

Para os colaboradores, como podemos ver pela **Tabela 3.1.**, os principais meios de acesso a essa informação traduziram-se nas reuniões de esclarecimento sobre o tema e o Boletim Informativo/jornal interno da organização, sendo ambos apontados por 73,5% dos respondentes. O segundo veículo de comunicação apontado foi o esclarecimento por parte da equipa responsável pela implementação da nova ferramenta (48,5%), seguido de conversas com colegas (38,2%), o esclarecimento por parte do seu chefe directo (29,4%), os meios de comunicação social (22,1%), e, por fim, a informação contida na rede informática interna (13,2%).

Na situação dos dirigentes, a sua totalidade (100%) indica as reuniões de esclarecimento como a principal fonte de informação sobre o SIADAP, como podemos perceber pela **Tabela 3.2.** Em segundo lugar, consideram relevante a informação partilhada pela equipa de trabalho responsável pelo implementação do processo (90,9%), seguido do Boletim Informativo/jornal interno da organização (72,7%), os meios de comunicação social e as conversas com colegas (ambos com 45,5%), a rede informática interna (36,4%), e, em último lugar, o esclarecimento por parte do seu chefe directo (18,2%).

Tabela 3.2. Meios de Acesso a Informação – Dirigentes

	Frequência	Percentagem %
Reuniões de Esclarecimento		
Não	9	0,0
Sim	11	100,0
Total	11	100,0
Boletim Informativo		
Não	3	27,3
Sim	8	72,7
Total	11	100,0
Meios de Comunicação Social		
Não	6	54,5
Sim	5	45,5
Total	11	100,0
Conversas com Colegas		
Não	6	54,5
Sim	5	45,5
Total	11	100,0
Esclarecimento por parte do Chefe		
Não	9	81,8
Sim	2	18,2
Total	11	100,0
Esclarecimento por parte da Equipa de Trabalho		
Não	1	9,1
Sim	10	90,9
Total	11	100,0
Rede Informática Interna		
Não	7	63,6
Sim	4	36,4
Total	11	100,0

1.3. Reuniões de Esclarecimento

Tabela 4. Realização de Reuniões de Esclarecimento

	Frequência	Percentagem %
Colaboradores		
Não	2	2,9
Sim	65	95,6
Não Sei	1	1,5
Total	68	100,0
Dirigentes		
Não	1	9,1
Sim	10	90,9
Não Sei	0	0,0
Total	11	100,0

No que concerne a realização de reuniões de esclarecimento sobre a nova ferramenta de AD, como discriminado na **Tabela 4.**, tanto colaboradores (95,6%) como dirigentes (90,9%) confirmam que estas ocorreram e que as frequentaram, no caso dos colaboradores a afluência foi de 86,8% e dos dirigentes, 100% (veja-se a **Tabela 4.1**).

Tabela 4.1. Frequência de Reuniões de Esclarecimento

	Frequência	Porcentagem %
Colaboradores		
Não	9	13,2
Sim	59	86,8
Total	68	100,0
Dirigentes		
Não	0	0,0
Sim	11	100,0
Total	11	100,0

1.4. Qualidade dos Serviços

No que diz respeito à possibilidade de a implementação do SIADAP melhorar a qualidade dos serviços prestados pela organização (**Tabela 5.**), 55% dos colaboradores consideram que essa melhoria ocorrerá, ao contrário do que pensam os outros 44,6%, que são da opinião que tal não tomará lugar. No caso dos dirigentes, 72,7%, por sua vez, acreditam que a qualidade melhorará com o SIADAP, com a minoria de 27,3% a não partilhar dessa opinião.

Tabela 5. Melhoria de Qualidade dos Serviços

	Frequência	Porcentagem %
Colaboradores		
Não	29	44,6
Sim	36	55,4
Total	65	100,0
Dirigentes		
Não	3	27,3
Sim	8	72,7
Total	11	100,0

1.5. Participação da Gestão de Topo

Relativamente à participação da Gestão de Topo da organização na implementação do novo sistema de AD (**Tabela 6.**), tanto os colaboradores como os dirigentes são da opinião que esta pode considerar-se como “Boa”, com 56,7% e 50%, respectivamente. Na opinião dos restantes colaboradores, 34,3% considera que a participação pode ser considerada como “Média”, 7,5% como “Insuficiente” e 1,5% considera que a Gestão de Topo “Não Participou” no processo. Na opinião dos dirigentes, por seu turno, 30% considerou a participação como “Média”, 10% como “Insuficiente” e 10% é da opinião que a Gestão de Topo “Não Participou” nesta implementação.

Tabela 6. Participação da Gestão de Topo

	Frequência	Porcentagem %
Colaboradores		
Insuficiente	5	7,5
Média	23	34,3
Boa	38	56,7
Não Participou	1	1,5
Total	67	100,0
Dirigentes		
Insuficiente	1	10,0
Média	3	30,0
Boa	5	50,0
Não Participou	1	10,0
Total	10	100,0

1.6. Envolvimento na Implementação

Quando inquiridos se se sentiram envolvidos na implementação do novo sistema de AD na organização (**Tabela 7.**), 55,2% dos colaboradores revelam que não se sentiram envolvidos durante o processo, ao contrário dos dirigentes, dos quais 90,9% admitem que se sentiram envolvidos e participantes.

Tabela 7. Envolvimento na Implementação

	Frequência	Percentagem %
Colaboradores		
Não	37	55,2
Sim	30	44,8
Total	67	100,0
Dirigentes		
Não	1	9,1
Sim	10	90,9
Total	11	100,0

1.7. Melhor Compreensão do SIADAP

Tanto colaboradores como dirigentes partilham da opinião que a ferramenta CAF permite compreender melhor o novo sistema de AD implementado na organização: 82,1% e 90,9%, respectivamente (**Tabela 8.**).

Tabela 8. CAF Permite Melhor Compreensão do SIADAP

	Frequência	Percentagem %
Colaboradores		
Não	12	17,9
Sim	55	82,1
Total	67	100,0
Dirigentes		
Não	1	9,1
Sim	10	90,9
Total	11	100,0

1.8. Inovações Implementadas

Quando questionados sobre as inovações que a organização acrescentou ao novo sistema, como se pode depreender pela **Tabela 9.**, 38,8% “Discorda Parcialmente” com as Propostas de Melhoria, 26,9% “Concorda Totalmente”, 22,4% “Concorda Parcialmente” e 11,9% “Discorda Totalmente”. No caso da introdução da Avaliação dos Dirigentes no AD, 34,3% “Discorda Parcialmente”, 29,9% “Concorda Totalmente”, 23,9% “Concorda Parcialmente”, e também 11,9% “Discorda Totalmente”.

Tabela 9. Concordância com Inovações – Colaboradores

	Frequência	Percentagem %
Propostas de Melhoria		
Discorda Totalmente	8	11,9
Discorda Parcialmente	26	38,8
Concorda Parcialmente	15	22,4
Concorda Totalmente	18	26,9
Total	67	100,0
Avaliação dos Dirigentes		
Discorda Totalmente	8	11,9
Discorda Parcialmente	23	34,3
Concorda Parcialmente	16	23,9
Concorda Totalmente	20	29,9
Total	67	100,0

Na opinião dos dirigentes sobre o mesmo tópico (**Tabela 9.1.**), “Discorda Parcialmente” e “Concorda Parcialmente” obtêm ambos 36,4% das respostas para as Propostas de Melhoria, e 27,3% “Concorda Totalmente”. Quanto à Avaliação de Dirigentes, 45,5% concordam “Concorda Parcialmente” com esta inovação, 27,3% concordam “Discorda Parcialmente” e 9,1% não concordam “Discorda Totalmente”.

Tabela 9.1. Concordância com as Inovações – Dirigentes

	Frequência	Percentagem %
Propostas de Melhoria		
Discorda Totalmente	0	0,0
Discorda Parcialmente	4	36,4
Concorda Parcialmente	4	36,4
Concorda Totalmente	3	27,3
Total	11	100,0
Avaliação de Dirigentes (360°)		
Discorda Totalmente	1	9,1
Discorda Parcialmente	3	27,3
Concorda Parcialmente	5	45,5
Concorda Totalmente	2	18,2
Total	11	100,0

Agora, quanto à possibilidade de estas inovações poderem permitir que os funcionários aceitem melhor a nova ferramenta de avaliação (**Tabela 9.2.**), 75,8% dos colaboradores são da opinião que estas inovações servem de apoio, de facto, na sua aceitação da nova ferramenta de avaliação, tal como são da mesma opinião os dirigentes (72,7%).

Tabela 9.2. Inovações Permitem Melhor Aceitação do SIADAP

	Frequência	Percentagem %
Colaboradores		
Não	16	24,2
Sim	50	75,8
Total	66	100,0
Dirigentes		
Não	3	27,3
Sim	8	72,7
Total	11	100,0

1.9. Quotas

Quando questionados se concordam ou discordam com a existência de quotas obrigatórias no SIADAP (**Tabela 10.**), ambos colaboradores e dirigentes são da mesma opinião: 79,4% e 63,6%, respectivamente, discordam.

Dos colaboradores que concordam com as quotas (**Tabela 10.1.**), o principal motivo é o facto de promoverem uma cultura de excelência e qualidade na prestação dos serviços (16,2%), seguido da possibilidade de distinção dos melhores resultados (13,2%). Por sua vez, os dirigentes que concordam com as quotas (**Tabela 10.2.**) são da opinião que ambos os motivos têm a mesma relevância (72,7%).

Tabela 10. Concordância ou Discordância com Quotas

	Frequência	Percentagem %
Colaboradores		
Não	54	79,4
Sim	14	20,6
Total	68	100,0
Dirigentes		
Não	7	63,6
Sim	4	36,4
Total	11	100,0

Tabela 10.1. Concordância com Quotas – Colaboradores

	Frequência	Percentagem %
Distinguem Melhores Resultados		
Não	59	86,8
Sim	9	13,2
Total	68	100,0
Promovem Cultura de Excelência e Qualidade		
Não	57	83,8
Sim	11	16,2
Total	68	100,0

Tabela 10.2. Concordância com Quotas – Dirigentes

	Frequência	Percentagem %
Distinguem Melhores Resultados		
Não	8	72,7
Sim	3	27,3
Total	11	100,0
Promovem Cultura de Excelência e Qualidade		
Não	8	72,7
Sim	3	27,3
Total	11	100,0

No caso dos colaboradores que discordam da existência de quotas (**Tabela 10.3.**), a razão fundamental é o facto de serem que geram instabilidade entre os colegas de trabalho (57,4%). Em segundo lugar, não acreditam que a distribuição forçada das avaliações será neutra (45,6%), seguido dos restantes motivos: aumentam a competição entre os colegas (35,3%); a sua percentagem deveria ser maior (32,4%); deviam aplicar-se também aos dirigentes (25%); e, ainda, 23,5% são da opinião que não deveriam existir de todo.

Tabela 10.3. Discordância com Quotas - Colaboradores

	Frequência	Percentagem %
Não Deviam Existir		
Não	52	76,5
Sim	16	23,5
Total	68	100,0
Deviam ter Maior Percentagem		
Não	46	67,6
Sim	22	32,4
Total	68	100,0
Deviam Aplicar-se a Dirigentes		
Não	51	75,0
Sim	17	25,0
Total	68	100,0
Aumentam Competição		
Não	44	64,7
Sim	24	35,3
Total	68	100,0
Geram Instabilidade		
Não	29	42,6
Sim	39	57,4
Total	68	100,0
Distribuição Não é Neutra		
Não	37	54,4
Sim	39	45,6
Total	68	100,0

Quanto à opinião dos dirigentes (**Tabela 10.4.**), as duas principais razões indicadas por estes para discordarem das quotas são a possibilidade de gerarem instabilidade e que a descrença na neutralidade da sua distribuição (ambas com 45,5%). Em segundo lugar, crêem que deveriam ter uma maior percentagem e que aumentam a competição entre os colegas de trabalho (ambas com 27,3%), seguidas da opinião de que não deveriam existir de todo (18,2%) e que deveriam aplicar-se, também, aos dirigentes (9,1%).

Tabela 10.4. Discordância com Quotas – Dirigentes

	Frequência	Percentagem %
Não Deveriam Existir		
Não	9	81,8
Sim	2	18,2
Total	11	100,0
Deviam ter Maior Percentagem		
Não	8	72,7
Sim	3	27,3
Total	11	100,0
Deviam Aplicar-se a Dirigentes		
Não	10	90,9
Sim	1	9,1
Total	11	100,0
Aumentam Competição		
Não	8	72,7
Sim	3	27,3
Total	11	100,0
Geram Instabilidade		
Não	6	54,5
Sim	5	45,5
Total	11	100,0
Distribuição Não é Neutra		
Não	6	54,5
Sim	5	45,5
Total	11	100,0

1.10. Objectivos

No que concerne à definição de objectivos de trabalho e de avaliação (**Tabela 11.**), 51,5% dos colaboradores indicam que estes foram definidos pelo colaborador e pelo seu chefe em conjunto, assim como indicam 72,7% dos dirigentes.

Tabela 11. Definição de Objectivos – Colaboradores

	Frequência	Percentagem %
Chefe		
Não	41	60,3
Sim	27	39,7
Total	68	100,0
Colaborador		
Não	56	82,4
Sim	12	17,6
Total	68	100,0
Equipa de Trabalho		
Não	48	70,6
Sim	20	29,4
Total	68	100,0
Colaborador e Chefe		
Não	33	48,5
Sim	35	51,5
Total	68	100,0
Não Sabe		
Não	65	95,6
Sim	3	4,4
Total	68	100,0

Tabela 11.1. Definição de Objectivos – Dirigentes

	Frequência	Percentagem %
Chefe		
Não	8	72,7
Sim	3	27,3
Total	11	100,0
Colaborador		
Não	11	100,0
Sim	0	0,0
Total	11	100,0
Equipa de Trabalho		
Não	9	81,8
Sim	2	18,2
Total	11	100,0
Colaborador e Chefe		
Não	3	27,3
Sim	8	72,7
Total	11	100,0
Não Sabe		
Não	11	100,0
Sim	0	0,0
Total	11	100,0

Quanto à forma como foram definidos esses mesmos objectivos (**Tabela 12.**), 76,1% dos colaboradores e 90,9% dos dirigentes (**Tabela 12.1.**) confirmam que os objectivos foram definidos, primeiramente, pelo chefe do colaborador, que depois reuniu com este para discutir os objectivos.

Tabela 12. Modo de Definição de Objectivos – Colaboradores

	Frequência	Percentagem %
Chefe Define sem Conhecimento do Colaborador		
Não	65	97,0
Sim	2	3,0
Total	67	100,0
Chefe Define e Reúne com Colaborador		
Não	16	23,9
Sim	51	76,1
Total	67	100,0
Colaborador Define e Apresenta ao Chefe		
Não	48	71,6
Sim	19	28,4
Total	67	100,0

Tabela 12.1. Modo de Definição de Objectivos – Dirigentes

	Frequência	Percentagem %
Chefe Define sem Conhecimento do Colaborador		
Não	11	100,0
Sim	0	0,0
Total	11	100,0
Chefe Define e Reúne com Colaborador		
Não	1	9,1
Sim	10	90,9
Total	11	100,0
Colaborador Define e Apresenta ao Chefe		
Não	11	100,0
Sim	0	0,0
Total	11	100,0

Relativamente às características presentes na definição dos objectivos (**Tabela 13.**), 60,3% considera que são delimitados no tempo, 57,4% crê que são quantificáveis, 55,9% considera que são específicos, 50% refere que são alcançáveis, 41,2% descrevem-nos como relevantes e adequados à função, 33,8% apontam-nos como desafiantes, e 32,4% vê-os como coordenados com os objectivos da unidade em que trabalham e com os objectivos da própria organização.

Tabela 13. Características dos Objectivos - Colaboradores

	Frequência	Percentagem %
Específicos		
Não	30	44,1
Sim	38	55,9
Total	68	100,0
Desafiantes		
Não	45	66,2
Sim	23	33,8
Total	68	100,0
Quantificáveis		
Não	29	42,6
Sim	39	57,4
Total	68	100,0
Relevantes e Adequados		
Não	40	58,8
Sim	28	41,2
Total	68	100,0
Alcançáveis		
Não	34	50,0
Sim	34	50,0
Total	68	100,0
Coordenados com a Unidade e Organização		
Não	46	67,6
Sim	22	32,4
Total	68	100,0
Delimitados no Tempo		
Não	27	39,7
Sim	41	60,3
Total	68	100,0

No caso dos dirigentes (**Tabela 13.1.**), estes consideram que 72,7% dos objectivos que definiram para os seus colaboradores são específicos, 63,6% consideram que são desafiantes, quantificáveis, alcançáveis e delimitados no tempo, e 45,5% apontam-nos como relevantes e adequados e coordenados com a unidade e a organização.

Tabela 13.1. Características dos Objectivos - Dirigentes

	Frequência	Percentagem %
Específicos		
Não	3	27,3
Sim	8	72,7
Total	11	100,0
Desafiantes		
Não	4	36,4
Sim	7	63,6
Total	11	100,0
Quantificáveis		
Não	4	36,4
Sim	7	63,6
Total	11	100,0
Relevantes e Adequados		
Não	6	54,5
Sim	5	45,5
Total	11	100,0
Alcançáveis		
Não	4	36,4
Sim	7	63,6
Total	11	100,0

Coordenados com a Unidade e Organização

Não	6	54,5
Sim	5	45,5
Total	11	100,0

Delimitados no Tempo

Não	4	36,4
Sim	7	63,6
Total	11	100,0

Relativamente à definição de objectivos individuais e de equipa de trabalho (**Tabela 14.**), 92,6% dos colaboradores afirmam que os seus objectivos de trabalho englobam os dois tipos de objectivos de avaliação.

Tabela 14. Objectivos Individuais e de Equipa de Trabalho – Colaboradores

	Frequência	Percentagem %
Não	5	7,4
Sim	63	92,6
Total	68	100,0

Quanto a terem conhecimento dos objectivos definidos para o departamento e divisão em que trabalham (**Tabela 15.**), 57,4% dos colaboradores indicam que conhecem os objectivos definidos para o departamento em que estão inseridos e que também conhecem os da sua divisão (72,1%).

Tabela 15. Conhecimento de Objectivos – Colaboradores

	Frequência	Percentagem %
Departamento		
Não	29	42,6
Sim	39	57,4
Total	68	100,0
Divisão		
Não	19	27,9
Sim	49	72,1
Total	68	100,0

No que à fase de estabelecimento de objectivos por departamento e divisão diz respeito (**Tabela 16.**), 54,5% dos dirigentes considera que decorreu de forma “Normal”, 27,3% considera que decorreu “Bem”, e 9,1% considera que decorreu “Mal” ou “Muito Bem”.

Tabela 16. Estabelecimento de Objectivos por Departamento e Divisão – Dirigentes

	Frequência	Percentagem %
Mal	1	9,1
Normalmente	6	54,5
Bem	3	27,3
Muito Bem	1	9,1
Total	11	100,0

Quanto à realização de reuniões de estabelecimento de objectivos, 100% dos dirigentes afirmam, de facto, que tiveram lugar (**Tabela 17.**).

Relativamente ao processo de definição dos objectivos de avaliação (**Tabela 18.**), 54,5% dos dirigentes indicam que foi realizada em “cascata”, ou seja, num esquema *top-down*.

Tabela 17. Realização de Reuniões de Estabelecimento de Objectivos – Dirigentes

	Frequência	Percentagem %
Não	0	0,0
Sim	11	100,0
Total	11	100,0

Implementação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública – Um Estudo de Caso

Tabela 18. Definição de Objectivos Top-Down – Dirigentes

	Frequência	Percentagem %
Não	5	45,5
Sim	6	54,5
Total	11	100,0

1.11. Preparação da Implementação do SIADAP

Quando questionados se a ferramenta CAF preparou a implementação do SIADAP nesta organização (**Tabela 19.**), colaboradores e dirigentes partilham da mesma opinião: 85,1% e 81,8%, respectivamente, consideram que preparou essa implementação.

Tabela 19. CAF Preparou Implementação do SIADAP

	Frequência	Percentagem %
Colaboradores		
Não	10	14,9
Sim	57	85,1
Total	67	100,0
Dirigentes		
Não	2	18,2
Sim	9	81,8
Total	11	100,0

1.12. Concordância ou Discordância com o SIADAP

Quanto ao facto de concordarem ou discordarem com o SIADAP (**Tabela 20.**), 38,2% dos colaboradores “Concordam Parcialmente”, 32,4% “Não Concordam nem Discordam”, 14,7% “Discordam Parcialmente”, 13,2% “Discordam Totalmente”, e 1,5% “Concordam Totalmente”. Por seu turno, 36,4% dos dirigentes “Concordam Parcialmente”, 27,3% “Concordam Totalmente”, 18,2% “Discordam Parcialmente”, e 9,1% “Discordam Totalmente” ou “Não Concordam nem Discordam”.

Tabela 20. Concordância com SIADAP

	Frequência	Percentagem %
Colaboradores		
Discordo Totalmente	9	13,2
Discordo Parcialmente	10	14,7
Nem Concordo Nem Discordo	22	32,4
Concordo Parcialmente	26	38,2
Concordo Totalmente	1	1,5
Total	68	100,0
Dirigentes		
Discordo Totalmente	1	9,1
Discordo Parcialmente	2	18,2
Nem Concordo Nem Discordo	1	9,1
Concordo Parcialmente	4	36,4
Concordo Totalmente	3	27,3
Total	11	100,0

2. Estudo da Relação entre Percepção de Justiça e Acesso a Informação, Frequência de Reuniões, Qualidade dos Serviços, Participação da Gestão de Topo, Envolvimento no Processo, Compreensão através da CAF, Importância das Inovações, Quotas, Preparação através da CAF e Concordância com o SIADAP

2.1. Percepção de Justiça e Acesso a Informação

Como podemos depreender pela **Tabela 21.**, relativamente aos colaboradores não se encontram diferenças estatisticamente significativas entre a percepção de justiça e o acesso a informação sobre o SIADAP [χ^2 (1)

= ,449, $p= 1,000$]. No que concerne os dirigentes, não é possível proceder à mesma análise dado que a sua totalidade assinalou apenas uma opção de resposta.

Tabela 21. Percepção de Justiça e Acesso a Informação - Colaboradores

Percepção de Justiça	Acesso a Informação						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	1	2,3%	42	97,7%	43	100,0%	,449	1,000
Menos Justo	0	0,0%	19	100,0%	19	100,0%		
Total	1	1,6%	61	98,4%	62	100,0%		

2.2. Percepção de Justiça e Frequência de Reuniões

Não existem, também, diferenças estatisticamente significativas entre a percepção de justiça e a frequência de reuniões de esclarecimento [$\chi^2 (1) = ,138$, $p= 1,000$], como se pode concluir pela **Tabela 22.**, no caso dos colaboradores. Quanto aos dirigentes, não é possível proceder à mesma análise dado que a sua totalidade assinalou apenas uma opção de resposta.

Tabela 22. Percepção de Justiça e Frequência de Reuniões - Colaboradores

Percepção de Justiça	Frequência de Reuniões						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	6	14,0%	37	86,0%	43	100,0%	,138	1,000
Menos Justo	2	10,5%	17	89,5%	19	100,0%		
Total	8	12,9%	54	87,1%	62	100,0%		

2.3. Percepção de Justiça e Qualidade dos Serviços

No que concerne a opinião dos colaboradores sobre melhoria da qualidade dos serviços através do SIADAP (**Tabela 23.**), verifica-se que é estabelecida uma relação estatisticamente significativa com a percepção de justiça [$\chi^2 (1) = 12,627$, $p= ,001$], sendo que dos 43 sujeitos que consideram o SIADAP mais justo que a anterior forma de AD, 30 (69,8%) consideram que a qualidade dos serviços melhorará e 13 (30,2%) consideram que tal não tomará lugar. Já dos 19 sujeitos que são da opinião que o SIADAP é menos justo, apenas 4 (21,1%) crêem que a qualidade observará melhorias, enquanto 15 (78,9%) não partilham da mesma opinião. Quanto à opinião dos dirigentes sobre o mesmo aspecto (**Tabela 23.1.**), não verificamos a mesma relação [$\chi^2 (1) = ,476$, $p= 1,000$].

Tabela 23. Percepção de Justiça e Qualidade dos Serviços - Colaboradores

Percepção de Justiça	Qualidade dos Serviços						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	13	30,2%	30	69,8%	43	100,0%	12,627	,001
Menos Justo	15	78,9%	4	21,1%	19	100,0%		
Total	28	45,2%	34	54,8%	62	100,0%		

Tabela 23.1. Percepção de Justiça e Qualidade dos Serviços - Dirigentes

Percepção de Justiça	Qualidade dos Serviços						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	2	25,0%	6	75,0%	8	100,0%	,476	1,000
Menos Justo	1	50,0%	1	50,0%	2	100,0%		
Total	3	30,0%	7	70,0%	10	100,0%		

2.4. Percepção de Justiça e Participação da Gestão de Topo

No que à participação da gestão de topo diz respeito, no caso dos colaboradores (Tabela 24.), podemos ver que o valor de $\chi^2 (3) = 1,405$, $p = ,704$, o que indica que não é estabelecida uma relação com a percepção de justiça, e o mesmo se pode dizer quanto aos dirigentes (Tabela 24.1.), [$\chi^2 (3) = 5,000$, $p = ,172$].

Tabela 24. Percepção de Justiça e Participação da Gestão de Topo - Colaboradores

Percepção de Justiça	Participação da Gestão de Topo										χ^2	p
	Insuficiente		Média		Boa		Não Participou		Total			
	N	%	N	%	N		N	%	N	%		
Mais Justo	3	7,0%	11	25,6%	28	65,1%	1	2,3%	43	100,0%	1,405	,704
Menos Justo	1	5,6%	7	38,9%	10	55,6%	0	0,0%	18	100,0%		
Total	4	6,6%	18	29,5%	38	62,3%	1	1,6%	61	100,0%		

Tabela 24.1. Percepção de Justiça e Participação da Gestão de Topo - Dirigentes

Percepção de Justiça	Participação da Gestão de Topo										χ^2	p
	Insuficiente		Média		Boa		Não Participou		Total			
	N	%	N	%	N		N	%	N	%		
Mais Justo	1	12,5%	4	50,0%	3	37,5%	0	0,0%	8	100,0%	5,000	,172
Menos Justo	0	0,0%	1	50,0%	0	0,0%	1	50,0%	2	100,0%		
Total	1	10,0%	5	50,0%	3	30,0%	1	10,0%	10	100,0%		

2.5. Percepção de Justiça e Envolvimento no Processo

Relativamente aos colaboradores (Tabela 25.), verificamos a existência de uma relação positivamente significativa entre a percepção de justiça e o envolvimento sentido durante o processo [$\chi^2 (1) = 10,564$, $p = ,002$], em que, dos 43 sujeitos que consideram que o SIADAP é mais justo, 26 (60,5%) sentiram-se envolvidos e 17 (39,5%) não se sentiram envolvidos. Daqueles que consideram que o sistema é menos justo (19), apenas 3 (15,8%) afirmam sentirem-se envolvidos, contra 16 (84,2%) que não o experienciaram. O mesmo não verificamos no caso dos dirigentes [$\chi^2 (1) = 4,444$, $p = ,200$], na Tabela 25.1., onde não encontramos diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 25. Percepção de Justiça e Envolvimento - Colaboradores

Percepção de Justiça	Envolvimento						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	17	39,5%	26	60,5%	43	100,0%	10,564	,002
Menos Justo	16	84,2%	3	15,8%	19	100,0%		
Total	33	53,2%	29	46,8%	62	100,0%		

Tabela 25.1. Percepção de Justiça e Envolvimento, - Dirigentes

Percepção de Justiça	Envolvimento						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	0	0,0%	8	100,0%	8	100,0%	4,444	,200
Menos Justo	1	50,0%	1	50,0%	2	100,0%		
Total	1	10,0%	9	90,0%	10	100,0%		

2.6. Percepção de Justiça e Compreensão através da CAF

Não se verifica uma relação estatisticamente significativa entre a percepção de justiça e a melhor compreensão do SIADAP através da CAF

no caso dos dirigentes (**Tabela 26.1.**), apresentando os valores $\chi^2 (1) = ,278$, $p= 1,000$. O mesmo ocorre no caso dos colaboradores (**Tabela 26.**), em que também não se verificam diferenças estatisticamente significativas [$\chi^2 (1) = 4,834$, $p= ,055$].

Tabela 26. Percepção de Justiça e Compreensão através da CAF - Colaboradores

Percepção de Justiça	Compreensão através da CAF						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	4	9,3%	39	90,7%	43	100,0%	4,834	,055
Menos Justo	6	31,6%	13	68,4%	19	100,0%		
Total	10	16,1%	52	83,9%	62	100,0%		

Tabela 26.1. Percepção de Justiça e Compreensão através da CAF - Dirigentes

Percepção de Justiça	Compreensão através da CAF						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	1	12,5%	7	87,5%	8	100,0%	,278	1,000
Menos Justo	0	0,0%	2	100,0%	2	100,0%		
Total	1	10,0%	9	90,0%	10	100,0%		

2.7. Percepção de Justiça e Importância das Inovações

Quanto à existência de uma relação significativa entre a percepção de justiça e a melhor compreensão do SIADAP devido à prévia implementação da CAF (**Tabelas 27. e 27.1.**), verificamos diferenças estatisticamente significativas no caso dos colaboradores [$\chi^2 (1) = 14,152$, $p= ,000$] e dos dirigentes [$\chi^2 (1) = 10,000$, $p= ,022$]. Dos 43 colaboradores que consideram o SIADAP mais justo, 39 (90,7%) crê que as inovações introduzidas contribuem para que o SIADAP seja mais facilmente aceite, ao contrário de 4 (9,3%). Quanto aos dirigentes, a totalidade daqueles que acham o processo mais justo também consideram que é melhor aceite graças às inovações, enquanto que a totalidade dos que acham que é menos justo consideram que as inovações não farão diferença.

Tabela 27. Percepção de Justiça e Importância das Inovações - Colaboradores

Percepção de Justiça	Importância das Inovações						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	4	9,3%	39	90,7%	43	100,0%	14,152	,000
Menos Justo	10	52,6%	9	47,4%	19	100,0%		
Total	14	22,6%	48	77,4%	62	100,0%		

Tabela 27.1. Percepção de Justiça e Importância das Inovações - Dirigentes

Percepção de Justiça	Importância das Inovações						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	0	0,0%	8	100,0%	8	100,0%	10,000	,022
Menos Justo	2	100,0%	0	0,0%	2	100,0%		
Total	2	20,0%	8	100,0%	10	100,0%		

2.8. Percepção de Justiça e Quotas

Verifica-se, também, uma relação estatisticamente significativa entre a percepção de justiça e a concordância ou discordância com a existência de quotas de avaliação, no caso dos colaboradores (**Tabela 28.**), com os valores $\chi^2 (1) = 4,369$, $p= ,047$, enquanto que não é verificada o mesmo no caso dos dirigentes, que apresentam os valores $\chi^2 (1) = 1,667$, $p= ,467$. Assim, dos 43 sujeitos que consideram que o SIADAP é mais justo, 30 (69,8%) não concordam com as quotas e 13 (30,2%) concordam, enquanto que 17

(94,4%) dos indivíduos que consideram o SIADAP menos justo também discordam das quotas, e apenas 1 (5,6%) concorda.

Tabela 28. Percepção de Justiça e Quotas - Colaboradores

Percepção de Justiça	Quotas						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	30	69,8%	13	30,2%	43	100,0%	4,369	,047
Menos Justo	17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%		
Total	47	77,0%	14	23,0%	61	100,0%		

Tabela 28.1. Percepção de Justiça e Quotas - Dirigentes

Percepção de Justiça	Quotas						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	4	50,0%	4	50,0%	8	100,0%	1,667	,467
Menos Justo	2	100,0%	0	0,0%	2	100,0%		
Total	6	60,0%	4	40,0%	10	100,0%		

2.9. Percepção de Justiça e Preparação através da CAF

No que concerne a melhor preparação do SIADAP em consequência da prévia implementação da CAF, não se verificam diferenças estatisticamente significativa com a percepção de justiça, tanto no caso dos colaboradores [$\chi^2 (1) = 3,074, p = ,117$], como dos dirigentes [$\chi^2 (1) = 1,406, p = ,378$], como se pode ver nas **Tabelas 29. e 29.1.**

Tabela 29. Percepção de Justiça e Preparação através da CAF - Colaboradores

Percepção de Justiça	Preparação através da CAF						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	4	9,3%	39	90,7%	43	100,0%	3,074	,117
Menos Justo	5	26,3%	14	73,7%	19	100,0%		
Total	9	14,5%	53	85,5%	62	100,0%		

Tabela 29.1. Percepção de Justiça e Preparação através da CAF - Dirigentes

Percepção de Justiça	Preparação através da CAF						χ^2	p
	Não		Sim		Total			
	N	%	N	%	N	%		
Mais Justo	1	12,5%	7	87,5%	8	100,0%	1,406	,378
Menos Justo	1	50,0%	1	50,0%	2	100,0%		
Total	2	20,0%	8	80,0%	10	100,0%		

2.10. Percepção de Justiça e Concordância com o SIADAP

Por fim, podemos verificar na **Tabela 30.** a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a percepção de justiça e a concordância com o SIADAP, no caso dos colaboradores [$\chi^2 (4) = 29,158, p = ,000$]. Assim, podemos ver que, dos 43 sujeitos que consideram que o processo é mais justo, 25 (58,1%) concorda parcialmente com o SIADAP, 13 (30,2%) não concorda nem discorda, 3 (7%) discorda parcialmente, 1 (2,3%) discorda totalmente e outros 2,3% concordam totalmente. Já no caso daqueles que consideram o SIADAP menos justo (19), 7 (36,8%) discorda totalmente, 6 (31,6%) discorda parcialmente, e os restantes 31,6% não concordam nem discordam, não havendo nenhuma resposta em concordância com o SIADAP. Quanto aos dirigentes (**Tabela 30.1.**), a mesma relação não é verificada [$\chi^2 (4) = 6,875, p = ,143$].

Tabela 30. Percepção de Justiça e Concordância com o SIADAP - Colaboradores

Percepção de Justiça	Concordância com o SIADAP											X ²	p	
	Discorda Totalmente		Discorda Parcialmente		Nem Concorda Nem Discorda		Concorda Parcialmente		Concorda Totalmente		Total			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N			%
Mais Justo	1	2,3%	3	7,0%	13	30,2%	25	58,1%	1	2,3%	43	100,0%	29,158	,000
Menos Justo	7	36,8%	6	31,6%	6	31,6%	0	0,0%	0	0,0%	19	100,0%		
Total	8	12,9%	9	14,5%	19	30,6%	25	40,3%	1	1,6%	62	100,0%		

Tabela 30.1. Percepção de Justiça e Concordância com o SIADAP - Dirigentes

Percepção de Justiça	Concordância com o SIADAP											X ²	p	
	Discorda Totalmente		Discorda Parcialmente		Nem Concorda Nem Discorda		Concorda Parcialmente		Concorda Totalmente		Total			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N			%
Mais Justo	0	0,0%	1	12,5%	1	12,5%	3	37,5%	3	37,5%	8	100,0%	6,875	,143
Menos Justo	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%		
Total	1	10,0%	2	20,0%	1	10,0%	3	30,0%	3	30,0%	10	100,0%		

V – Análise e Interpretação dos Resultados

De um ponto de vista global, os resultados apontam no sentido de que colaboradores e dirigentes percebem esta nova estratégia de AD como sendo mais justa do que a anteriormente em vigor na organização, particularmente porque têm conhecimento dos critérios pelos quais são avaliados e por participarem na sua própria avaliação. E ainda porque concordam, se bem que parcialmente, com a sua implementação. Este resultado, baseado nas respostas aos questionários, contrasta com a informação que de forma informal circula na organização e que nos foi transmitida ao longo dos contactos que mantivemos com a organização, ou seja, durante o período em que nos foi possível efectuar uma observação do processo de mudança. Assim, apesar de os comentários que ouvimos por parte dos colaboradores da organização tenderem maioritariamente para a discordância com o processo, os resultados que obtivemos com o tratamento das respostas dos questionários evidenciam que, na verdade, os colaboradores e os dirigentes consideram este processo mais justo, comparativamente ao anterior.

Podemos verificar que aqueles aspectos que na literatura da especialidade (mencionados no Enquadramento Conceptual) são apontados como formas de promoção da aceitação dos sistemas de AD por parte dos colaboradores, quando implementadas, foram tidos em consideração durante o processo de implementação do SIADAP na organização em causa.

Tanto colaboradores, como dirigentes afirmam a existência de reuniões de esclarecimento sobre o processo e de as terem frequentado, assim como também tiveram acesso a informação sobre o mesmo, especialmente sob a forma das referidas reuniões de esclarecimento, do jornal da organização e esclarecimento por parte da equipa responsável pelo plano.

Quanto à participação da gestão de topo da organização, podemos,

também, constatar que colaboradores e dirigentes estão de acordo quando referem que a consideram como tendo sido boa, o que é extremamente importante na implementação de um projecto como este, que tantas dúvidas e resistências levanta. Por outro lado, e apesar destes dados positivos, verifica-se que os colaboradores estão algo divididos quanto ao seu envolvimento no processo, mas a maioria (55,2%) refere que não o sentiu, ao contrário dos dirigentes, que afirmam terem-se sentido envolvidos. Relativamente aos dirigentes, devemos salientar que a sua participação e papel foi, realmente, maior dado que era da sua responsabilidade participar na definição dos objectivos de todos os seus colaboradores, assim como nas reuniões para estabelecimento de objectivos por departamento e divisão da organização. Vemos, então, que ambas as amostras estão informadas sobre o processo em causa e têm conhecimento da forma como decorrerá a AD segundo este modelo.

Relativamente às especificidades do sistema, podemos constatar que colaboradores e dirigentes não concordam com a existência de quotas obrigatórias na avaliação. Na opinião dos colaboradores, as quotas criarão instabilidade e maior competição entre colegas de trabalho, assim como não acreditam na neutralidade da sua distribuição. Quanto aos dirigentes, as principais razões que indicam são, também, o facto de acreditarem que a sua distribuição não é isenta e que gerará maior competitividade entre colegas, e acrescentam que a sua percentagem deveria ser maior à actual. Relativamente a estes dados, poderemos interpretá-los, porventura, em virtude da anterior forma de AD em que, como referido por Jordão e Brandão (2005), as avaliações nem sempre correspondiam ao desempenho real, assumindo o sistema o papel de apoio na política de promoção dos colaboradores.

Supreendentemente, dado que foram sugestões dadas pelos próprios colaboradores, estes discordam parcialmente das inovações introduzidas, enquanto os dirigentes concordam com a Avaliação 360° mas estão divididos quanto às Propostas de Melhoria. Todavia, ambos consideram que estas inovações permitem compreender melhor o SIADAP. Poderemos, interpretar este resultado obtido no seguinte sentido: em termos destas inovações, consideram que realmente são relevantes, mas enquanto não observarem resultados no dia-a-dia continuarão com dúvidas quanto à sua eficácia e se realmente terão influência nas avaliações. Todavia, mesmo não concordando totalmente com estas inovações, o facto de considerarem que permitiu perceber melhor o processo é uma mais-valia.

No que concerne ao papel da CAF, podemos concluir que a sua implementação é considerada, por colaboradores e dirigentes, como uma mais-valia para a organização, de forma que consideram que permitiu compreender melhor um sistema como o SIADAP, assim como também preparou a sua implementação. Isto porque foi compreendido que a CAF avaliaria a organização, enquanto o SIADAP, conseqüentemente, viria avaliar os seus colaboradores, sendo dois processos que, de certa forma, se complementam. Do mesmo modo, também é apontado por ambas as categorias de respondentes que o SIADAP virá, eventualmente, melhorar a qualidade dos serviços prestados pela organização e seus colaboradores, o que revela que, apesar das dúvidas sentidas, é-lhe reconhecido valor e é

percebido como um sistema que efectivamente vem alterar e melhorar o modo de realizar as tarefas.

Por fim, verificamos os resultados relativos aos objectivos de avaliação. Vemos, então, que estes foram, primeiramente, definidos pelos dirigentes que posteriormente reuniram com os seus colaboradores para, de forma participada, definirem os objectivos finais. Estes, por sua vez e segundo colaboradores e dirigentes, apresentam as características necessárias apresentadas na literatura (Almeida, 1996). Verificamos, também, que os colaboradores têm não só objectivos de avaliação individuais, como também de equipa de trabalho, um aspecto positivo, pois fomentará esse sentido nos colaboradores (Camara, Guerra & Rodrigues, 2005), assim como também têm conhecimento dos objectivos da divisão e do departamento em que estão inseridos, logo, estão informados e sabem para que metas está o seu trabalho a contribuir. Por último, relativamente aos objectivos de avaliação, os dirigentes afirmam que estes foram definidos em “cascata”, ou *top-down*, o que revela que todos os objectivos da organização (por departamento, por divisão e dos colaboradores) estão interligados e todo o trabalho e desempenho converge para um mesmo fim, que são as metas globais a que a organização se propõe atingir.

Vemos, então, que colaboradores e dirigentes estão de acordo na maioria das questões, com excepção para o envolvimento no processo e a concordância com as inovações introduzidas, como já analisámos.

No que concerne o segundo propósito do nosso estudo, verificamos que a percepção de justiça relativamente ao SIADAP revela uma relação estatisticamente significativa apenas com algumas das variáveis estudadas.

Foram, então, detectadas diferenças estatisticamente significativas entre a percepção de justiça dos colaboradores e a possível melhoria da qualidade dos serviços em virtude da implementação do SIADAP, em que os colaboradores que consideram o processo mais justo também consideram que haverá melhor qualidade, do mesmo modo que aqueles que o consideram menos justo também são da opinião que a qualidade não será melhor devido a isso. Assim, aqueles que vêem o SIADAP como mais justo, detectam nele características e potencial para verdadeiramente efectuar mudanças no modo de realizar as funções de forma a serem realizadas melhor e com maior qualidade.

Do mesmo modo, também na amostra dos colaboradores verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre a sua percepção de justiça e o envolvimento no processo de implementação do novo sistema, em que os colaboradores que consideram o SIADAP mais justo sentiram-se mais envolvidos, e os que consideram menos justo sentiram-se menos envolvidos na implementação. Este resultado indica, pois, que aqueles que se sentiram envolvidos têm um melhor conhecimento da ferramenta e do modo como será realizada a AD, assim como provavelmente e devido a isso sentem menos resistência relativamente ao SIADAP

Relativamente à percepção de justiça e a melhor compreensão do SIADAP em virtude das inovações introduzidas, encontramos diferenças estatisticamente significativas tanto na amostra dos colaboradores, como dos dirigentes, em que aqueles que consideram o SIADAP mais justo também consideram que o perceberam melhor devido às inovações, enquanto que

aqueles o consideram menos justo, também não foi devido às inovações que o perceberam melhor. Este aspecto poderá ser explicado pelo facto de as inovações estarem relacionadas com o acesso às quotas e com a possibilidade de se proceder à avaliação dos dirigentes, o que, do ponto de vista de muito colaboradores, contribui para a equidade e imparcialidade do processo.

Verificamos, igualmente, uma relação entre a percepção de justiça e a concordância com a existência de quotas de avaliação, na amostra dos colaboradores, em que tanto aqueles que consideram o processo mais justo como menos justo, não concordam com a existência de quotas de avaliação. As quotas são, de facto, dos aspectos com que menos concordam os colaboradores e dirigentes. É, realmente, novo na AD da Administração Pública e vem alterar a tendência que se verificava em atribuir classificações mais elevadas do que na realidade o desempenho merecia (Jordão & Brandão, 2005).

Por último, também na amostra dos colaboradores, encontramos diferenças estatisticamente significativas entre a percepção de justiça e a concordância com o SIADAP. Os colaboradores que o consideram mais justo concordam parcialmente com o processo, enquanto aqueles que o vêem como menos justo estão em maior desacordo com o processo. Esta relação era, de facto, esperada pois se os colaboradores virem o processo como uma forma mais justa de avaliação, é claro que, do mesmo modo, também concordarão mais com ele, pois assumem que os resultados serão justos (justiça distributiva) e que o próprio processo o é (justiça procedimental).

Em suma, podemos observar que as variáveis com que a percepção de justiça se relaciona – melhoria da qualidade dos serviços, envolvimento no processo de implementação, melhor compreensão do processo devido às inovações, existência de quotas de avaliação e concordância com o SIADAP – estão ligada à justiça procedimental, que, como vimos (Rego, 2001; Dessler, 2005; Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Gilliland & Chan, 2001), remete para a justiça dos processos que conduzem a resultados. Ou seja, os sujeitos denotam uma preocupação, relativamente à justiça deste processo de AD, questionando-se se os resultados que dele advierem poderão ser considerados como justos ou injustos, no entender dos avaliados e avaliadores. Isto faz, pois, todo o sentido dado que, por ser um sistema novo, não há ainda total conhecimento da sua forma de avaliação e, principalmente, ainda não produziu resultados, logo, existem dúvidas quanto à forma como o novo processo procederá à avaliação. Porventura, quando estes forem obtidos, haverá também preocupação por parte dos sujeitos se os resultados foram justamente produzidos.

Vemos, pois, reunidas algumas das principais condições necessárias a uma implementação de sucesso do SIADAP, contudo, o estudo acompanhou as etapas até à fase de estabelecimento de objectivos. A partir desta fase, é fundamental o acompanhamento e monitorização dos objectivos, em termos de prazos e registo. É, também, essencial o fornecimento de *feedback* periódico aos colaboradores sobre o progresso feito, de forma que o saibam se o auto-controlo que têm está, ou não, a ser conduzido da melhor forma.

Conclusões

Com este estudo, pudemos verificar que durante a implementação do novo sistema de AD da Administração Pública portuguesa, SIADAP, na organização em causa foram levadas em consideração estratégias relevantes, como reuniões de esclarecimento, para dar um melhor conhecimento do processo, tanto aos colaboradores como aos dirigentes.

Pudemos, também, concluir que colaboradores e dirigentes consideram o SIADAP mais justo do que a Classificação de Serviço, mas ainda revelam preocupação quanto à sua justiça procedimental, o que consideramos natural dado que ainda não foram obtidos resultados deste novo sistema, por ser o primeiro ano.

Como sugestões para futuras investigações, acreditamos que seria interessante retomar a investigação após a implementação do SIADAP, numa altura em que já tivessem sido realizadas as avaliações e os sujeitos tivessem melhor conhecimento do modo como estas decorreram e os resultados obtidos. Adicionalmente, poder-se-ia analisar as outras duas componentes de avaliação – competências comportamentais e atitude pessoal –, dado que este estudo se focou nos objectivos individuais e de equipa de trabalho. Seria, também, de interesse estudar a implementação do SIADAP em organizações que tenham implementado previamente a CAF e também em organizações que o não tenham feito, e estudar as diferenças encontradas.

Como todos os estudos, também este apresenta as suas limitações. Este estudo de caso não pode conduzir, portanto, a generalizações de interpretação relativamente a todos os colaboradores e dirigentes da organização, por um lado, e, por outro, a outras organizações que utilizam o SIADAP como sistema de AD. Não podem, também, estes resultados ser considerados como representativos do universo de colaboradores e dirigentes da organização, dado que a amostra não é representativa e ainda porque, dos 25 questionários distribuídos aos dirigentes e dos 231 questionários distribuídos aos colaboradores, apenas recolhemos 11 e 64, respectivamente. Por outro lado, os resultados não podem generalizar-se a outras organizações da Administração Pública devido às especificidades presentes na Câmara Municipal de Cantanhede. Não só esta organização havia previamente implementado o modelo CAF, como também introduziu inovações ao processo.

Pese embora a presença destas limitações, o estudo apresentado contribui para um melhor conhecimento do novo Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública e da percepção que avaliadores e avaliados têm sobre ele. Do mesmo modo, revela que a implementação da ferramenta *Common Assessment Framework* revela ser uma mais-valia para a organização que a adopta, não só pela melhoria da qualidade dos serviços, como também por preparar os intervenientes para a futura implementação do SIADAP, dado que os dois se complementam.

Bibliografia

- A Management by Objectives history and evolution: Goals and objectives... from MBO, to deming, to PM and beyond*. Recuperado a 12 de Junho, 2007, de <http://www.performancesolutionstech.com/FromMBOtoPM.pdf>
- Algera, J. A., Kleingeld, A., & Tuijl, H. (2002). Enhancing performance through goal-setting and feedback interventions. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 137-154). New York: John Wiley & Sons.
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Assmar, E. M., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18 (3), 443-453. Recuperado a 15 de Novembro, 2007, de <http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n3/a19v18n3.pdf>
- Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behaviour at work*. Boston: Kent Publishing Company.
- Beer, M., & Ruh, R. A. (1990). Employee growth through performance management. In The Harvard Business Review Book Series (Vol. XII), *Manage people, not personnel: Motivation and performance appraisal* (pp. 317-232). Boston: HBS Press.
- Bilhim, J. A. (2006a). *Gestão estratégica de recursos humanos* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2006b). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2005). *Humanator: Recursos humanos & sucesso empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Carnevale, D. G., & Ham, K. (2005). Public human resource management: An organizational development perspective. In S. E. Condrey (Ed.), *Handbook of human resource management in government* (pp. 243-256). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cascio, W. F. (1989). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dale, B., & Cooper, C. (1992). *Qualidade total e recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Implementação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública – Um Estudo de Caso
Suzette Domingues Caracitas (caracitas@sapo.pt) 2007

- Dessler, G. (2005). *Human resource management* – International edition (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Direcção-Geral da Administração Pública (2002). *Estrutura Comum de Avaliação – CAF: 2ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia*. Lisboa: Edição da Direcção-Geral da Administração Pública.
- Drewes, G., & Runde, B. (2002). Performance appraisal. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 137-154). New York: John Wiley & Sons.
- Fletcher, C. (2002). Appraisal: An individual psychological perspective. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 113-135). New York: John Wiley & Sons.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, *XII* (2), 219-245. Recuperado a 15 de Maio, 2007, de <http://flyvbjerg.plan.aau.dk/Publications2006/0604FIVEMISPUBL2006.pdf>
- Gilliland, S. W., & Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology* (Vol. II) (pp. 143-165). London: Sage.
- Gomes, A. D. (1994). Mudança organizacional: Mudar de cultura ou mudar de estratégia? *Análise Psicológica*, *XII*(1), 15-30.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Howell, D. C. (2002). *Statistical methods for psychology* (5th ed.). California: Duxbury Press.
- Jordão, F., & Brandão, C. (2005). As teorias de avaliadores de desempenho na Administração Pública portuguesa: Um estudo de caso. *Psychologica*, *38*, 121-143.
- Levinson, H. (1990a). Appraisal of what performance? In The Harvard Business Review Book Series (Vol. XII), *Manage people, not personnel: Motivation and performance appraisal* (pp. 181-195). Boston: HBS Press.
- Levinson, H. (1990b). Management by whose objectives? In The Harvard Business Review Book Series (Vol. XII), *Manage people, not personnel: Motivation and performance appraisal* (pp. 197-215). Boston: HBS Press.
- Implementação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública – Um Estudo de Caso
Suzette Domingues Caracitas (caracitas@sapo.pt) 2007

- McGregor, D. (1990). An uneasy look at performance appraisal. In The Harvard Business Review Book Series (Vol. XII), *Manage people, not personnel: Motivation and performance appraisal* (pp. 155-166). Boston: HBS Press.
- Meyer, H., H., Kay, E., & French, J. R. (1990). Split roles in performance appraisal. In The Harvard Business Review Book Series (Vol. XII), *Manage people, not personnel: Motivation and performance appraisal* (pp. 167-180). Boston: HBS Press.
- Monteil, B., Ryon, P., & Alexandre, G. (1983). *Cercles de qualité et de progrès: Pour une nouvelle compétitivité*. Paris: Les Éditions d'Organization.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In I. B. Weiner (*Editor-in-Chief*), W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Vol. Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. XII) (pp. 39-54). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Otero, V. E. (2007). Common Assessment Framework: Implementação da Estrutura Comum de Avaliação. *Recursos Humanos Magazine*, 50, 34-38.
- Parker, S. K., & Turner, N. (2002). Work design and individual performance: Research findings and an agenda for future inquiry. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 69-93). New York: John Wiley & Sons.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (4ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça – Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e pesquisa*, Vol. 14 (2), 119-131. Recuperado a 15 de Novembro, 2007, de <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v17n2/7872.pdf>
- Rocha, J. A. (2005). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, R. C., & Rebelo, M. F. (1990). *A qualidade: Técnicas e ferramentas*. Porto: Porto Editora.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 1-25). New York: John Wiley & Sons.

- Soy, S. (1997). *The case study as a research method*. Recuperado a 13 de Novembro, 2007, de http://faculty.uccb.ns.ca/pmacintyre/course_pages/MBA603_files/The%20Case%20Study%20as%20a%20Research%20Method.pdf
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. California: Sage Publications.
- Tesluk, P., Hofmann, D., & Quigley, N. (2002). Integrating the linkages between organizational culture and individual outcomes at work. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 69-93). New York: John Wiley & Sons.
- Thomas, R. R. (1990). Managing the psychological contract. In The Harvard Business Review Book Series (Vol. XII), *Manage people, not personnel: Motivation and performance appraisal* (pp. 39-48). Boston: HBS Press.
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology: Personnel psychology* (Vol. I) (pp. 110-126). London: Sage.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. (2004). *Case study methods* (revised draft). Recuperado a 13 de Novembro, 2007, de <http://www.cosmocorp.com/Docs/AERAdraft.pdf>

**Anexo 1. Questionário sobre Implementação do SIADAP na
Câmara Municipal de Cantanhede – Dirigentes**

**Questionário sobre a implementação do
Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública
(SIADAP) na Câmara Municipal de Cantanhede**

Estamos a desenvolver um estudo sobre o processo de implementação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho (SIADAP) na Câmara Municipal de Cantanhede no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Para tal, **solicitamos a sua colaboração** através do preenchimento do presente questionário. Não há respostas certas ou erradas. Reflicta bem e responda a **todas** as questões de forma honesta e sincera, conforme a experiência que teve durante a implementação deste processo.

A **confidencialidade** e **anonimato** dos dados obtidos pelos questionários são garantidos, não sendo sujeitos a análise individual.

Desde já, agradecemos a sua disponibilidade na resposta a este questionário.

Suzette Caracitas

NEFOG – FPCE/UC

Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Sexo:

Feminino Masculino

Nota: Os questionários deverão ser entregues nos seguintes locais:

Secção de Pessoal – Dra. Aldina Marques

Estaleiros – Sr. Joaquim Costa

Questionário sobre Implementação do SIADAP

1. A Avaliação de Desempenho realizada pelo SIADAP é mais justa ou menos justa do que a Classificação de Serviço?

Mais justa Menos justa

1.1. Considero-a mais justa porque (assinale as alíneas com que concorda):

Os colaboradores também participam na sua própria avaliação

Os colaboradores podem avaliar as suas chefias através da Avaliação 360º

As quotas distinguem os colaboradores com melhores desempenhos

Todos os colaboradores são avaliados pelos mesmos critérios

Os colaboradores sabem quais os critérios pelos quais são avaliados

Outra: _____

1.2. Considero-a menos justa porque (assinale as alíneas com que concorda):

Porque são exigidas quotas

As quotas deviam ser aplicadas aos dirigentes intermédios

Outra: _____

2. Teve acesso a informação sobre o processo SIADAP? Sim Não

2.1. Através de que meios? Assinale as alíneas com que concorda.

Reuniões de esclarecimento

Boletim informativo

Meios de comunicação social

Conversas com colegas

Esclarecimento por parte da chefia

Esclarecimento por parte da equipa responsável pelo processo

Rede interna/partilha

Outras: _____

3. Foram realizadas reuniões de esclarecimento sobre o SIADAP? Sim Não Não sei

3.1. Frequentou as reuniões de esclarecimento sobre o SIADAP? Sim Não

4. O SIADAP veio de alguma forma melhorar a qualidade dos serviços? Sim Não

5. Como descreve a participação do Executivo Camarário na implementação do SIADAP?

Insuficiente Média Boa

Não participou

11. Como foram definidos os objectivos dos seus colaboradores?

Defini sozinho/a os objectivos dos colaboradores

Delineei os objectivos e posteriormente reuni com os colaboradores para os discutirmos e para que eles pudessem dar a sua opinião

Os colaboradores definiram sozinho os seus próprios objectivos

12. Os objectivos que definiu para os seus colaboradores são (assinale as alíneas com que concorda):

Específicos (concretos e precisos)

Desafiantes (exigentes)

Mensuráveis

Relevantes e adequados à função desempenhada pelo colaborador

Podem ser atingidos

Coordenados com os objectivos da unidade orgânica e da organização

Delimitados no tempo (com prazos de realização)

13. Como decorreu a fase de estabelecimento de objectivos por Departamento?

Muito mal Mal Normalmente Bem Muito Bem

14. Como decorreu a fase de estabelecimento de objectivos por Divisão?

Muito mal Mal Normalmente Bem Muito Bem

15. Realizaram-se reuniões para o estabelecimento de objectivos por departamento e divisão?

Sim Não Não sei

16. Os objectivos foram definidos em cascata (do topo à base da organização)? Sim Não

17. Na sua opinião, a implementação da CAF na Câmara Municipal de Cantanhede contribuiu para preparar o sistema de avaliação (SIADAP)? Sim Não

18. Concorda com o novo sistema de avaliação de desempenho (SIADAP)?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Mais ou menos

Concordo parcialmente Concordo totalmente

Obrigado pela sua colaboração.

**Anexo 2. Questionário sobre Implementação do SIADAP na
Câmara Municipal de Cantanhede – Colaboradores**

**Questionário sobre a implementação do
Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública
(SIADAP) na Câmara Municipal de Cantanhede**

Estamos a desenvolver um estudo sobre o processo de implementação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho (SIADAP) na Câmara Municipal de Cantanhede no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Para tal, **solicitamos a sua colaboração** através do preenchimento do presente questionário. Não há respostas certas ou erradas. Reflicta bem e responda a **todas** as questões de forma honesta e sincera, conforme a experiência que teve durante a implementação deste processo.

A **confidencialidade** e **anonimato** dos dados obtidos pelos questionários são garantidos, não sendo sujeitos a análise individual.

Desde já, agradecemos a sua disponibilidade na resposta a este questionário.

Suzette Caracitas

NEFOG – FPCE/UC

Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Sexo:

Feminino Masculino

Divisão:

Departamento:

Nota: Os questionários deverão ser entregues nos seguintes locais:

Secção de Pessoal – Dra. Aldina Marques

Estaleiros – Sr. Joaquim Costa

Questionário sobre Implementação do SIADAP

1. A Avaliação de Desempenho realizada pelo SIADAP é mais justa ou menos justa do que a Classificação de Serviço?

Mais justa Menos justa

1.1. Considero mais justa porque (assinale as alíneas com que concorda):

Os colaboradores também participam na sua própria avaliação

Os colaboradores podem avaliar as suas chefias através da Avaliação 360º

As quotas distinguem os colaboradores com melhores desempenhos

Todos os colaboradores são avaliados pelos mesmos critérios

Os colaboradores sabem quais os critérios pelos quais são avaliados

Outra: _____

1.2. Considero menos justa porque (assinale as alíneas com que concorda):

Porque são exigidas quotas

As quotas deviam ser aplicadas aos dirigentes intermédios

Outra: _____

2. Teve acesso a informação sobre o processo SIADAP? Sim Não

2.1. Através de que meios? Assinale as alíneas com que concorda.

Reuniões de esclarecimento

Boletim informativo

Meios de comunicação social

Conversas com colegas

Esclarecimento por parte da chefia

Esclarecimento por parte da equipa responsável pelo processo

Rede interna/partilha

Outras: _____

3. Foram realizadas reuniões de esclarecimento sobre o SIADAP? Sim Não Não sei

3.1. Frequentou as reuniões de esclarecimento sobre o SIADAP? Sim Não

4. O SIADAP veio de alguma forma melhorar a qualidade dos serviços? Sim Não

5. Como descreve a participação do Executivo Camarário na implementação do SIADAP?

Insuficiente Média Boa

Não participou

6. Sentiu-se envolvido durante o processo de implementação do SIADAP? Sim Não

7. A implementação da CAF permitiu que compreendesse melhor o SIADAP? Sim Não

8. Relativamente ao processo proposto pelo Governo, a implementação do SIADAP na Câmara Municipal de Cantanhede contou com inovações que foram sugeridas pelos colaboradores no decorrer da aplicação do processo CAF: as Propostas de Melhoria como critério de acesso ao “Excelente” e como critério de desempate, e a Avaliação 360º aplicada às Chefias.

8.1. Em que medida concorda com a implementação de:

Propostas de Melhoria? Nada Pouco Bastante Muito

Avaliação 360º aplicada às Chefias? Nada Pouco Bastante Muito

8.2. As inovações introduzidas contribuem para que o SIADAP seja mais facilmente aceite?

Sim Não

9. Concorda com as quotas para aceder às avaliações de “Excelente” e “Muito Bom”?

Sim Não

9.1. Se sim, porquê? Assinale as alíneas com que concorda.

Ajudam a distinguir os melhores resultados

Promovem uma cultura de excelência e qualidade dos serviços

Outra: _____

9.2. Se não, porquê? Assinale as alíneas com que concorda.

Não deviam existir

Deviam ter uma percentagem maior

Também deviam ser aplicadas aos dirigentes intermédios

Aumentam a competição entre colegas

Geram um clima de instabilidade entre os colegas

Não confio na neutralidade da distribuição pelas quotas

Outra: _____

10. A definição dos seus objectivos foi feita por quem? Assinale as alíneas com que concorda.

Pela minha chefia

Por mim

Pela equipa de trabalho

Por mim e pela minha chefia

Não sei

11. Como foram definidos os seus objectivos?

- A minha chefia definiu os meus objectivos sem o meu conhecimento
- A minha chefia delimitou os objectivos e posteriormente reuniu comigo para os discutirmos e para que eu pudesse dar a minha opinião
- Eu defini os meus objectivos e apresentei-os à minha chefia

12. Os seus objectivos são (assinale as alíneas com que concorda):

- Específicos (concretos e precisos)
- Desafiantes (exigentes)
- Podem ser medidos/quantificados
- Relevantes e adequados à função desempenhada pelo colaborador
- Podem ser atingidos
- Coordenados com os objectivos da unidade orgânica e da organização
- Delimitados no tempo (com prazos de realização)

13. A fixação de objectivos pode ser efectuada a nível individual de equipa de trabalho.

13.1. No processo de definição dos seus objectivos, foram incluídos objectivos individuais?

Sim Não

13.2. No processo de definição dos seus objectivos, foram incluídos objectivos de equipa?

Sim Não

14.1. Teve conhecimento dos objectivos definidos para o departamento em que está inserido?

Sim Não

14.2. Teve conhecimento dos objectivos definidos para a divisão em que está inserido?

Sim Não

15. Na sua opinião, a implementação da CAF na Câmara Municipal de Cantanhede contribuiu para preparar o sistema de avaliação (SIADAP)? Sim Não

16. Concorda com o novo sistema de avaliação de desempenho (SIADAP)?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Mais ou menos

Concordo parcialmente Concordo totalmente

Obrigado pela sua colaboração.

