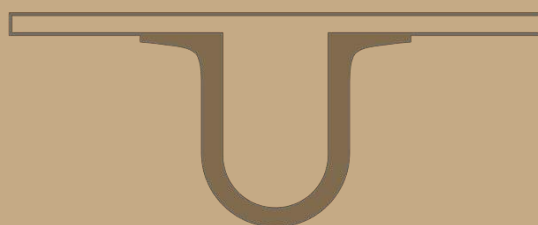




UNIVERSIDADE D
COIMBRA



Susana Raquel Jesus Gonçalves

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA – ESTUDO EMPÍRICO**

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada,
orientada pela Professora Doutora Maria do Céu Colaço Santos e apresentado à
Faculdade de Direito.

Dezembro de 2018

FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA



Susana Raquel Jesus Gonçalves

**A Avaliação do Desempenho na Administração Pública – Estudo
Empírico**

The Performance Evaluation in Public Administration - Empirical Study

**Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade
de Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Administração Público-Privada**

Orientadora do Relatório: Professora Doutora Maria do Céu Colaço Santos

Coimbra, 2018

AGRADECIMENTOS

Chega ao fim de mais uma etapa que, sem dúvida, não teria sido possível de alcançar sem a ajuda, o apoio e a compreensão de muitas pessoas, que estiveram presentes ao longo deste meu percurso.

Em primeiro lugar dirijo os meus maiores agradecimentos, na realização deste relatório de estágio de mestrado, à minha orientadora, Professora Doutora Céu Colaço, pelo apoio, conselhos, motivação e inteira disponibilidade, essenciais para a realização deste estudo.

À minha família, em especial à minha mãe, pelo amparo e por acreditarem que eu era capaz, por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos e pela compreensão e paciência que demonstraram nos muitos dias de mau humor.

À entidade acolhedora, na qual realizei o estágio curricular, por terem possibilitado a concretização deste projeto ao autorizarem que o questionário pudesse ser distribuído pelos seus colaboradores.

Ao Dr. Francisco, à D. Ângela e à D. Carla que me acolheram muito bem, pelo que me ensinaram, por me ajudarem e motivarem sempre e por me fazerem sentir parte da “família”.

A todos os participantes que preencheram os questionários e que possibilitaram a concretização deste estudo.

Ao Filipe, meu namorado, pelo apoio e motivação que me deu desde o início, por estar ao meu lado nos bons e nos maus momentos, por compreender as muitas ausências e pela infinita paciência e compreensão que teve comigo nos momentos mais difíceis.

A todos os amigos por serem compreensivos, tolerantes e também pelos momentos de descontração que me proporcionaram.

RESUMO

A avaliação de desempenho é uma prática de recursos humanos enraizada no seio das organizações e, nos últimos anos, à semelhança do setor privado, uma prática nos organismos públicos, na decorrência das iniciativas Governamentais da reforma da Administração Pública. A qualidade organizacional passa pela monitorização contínua do alinhamento e eficiência dos processos internos e de todos os recursos necessários à eficiência organizacional. A gestão de pessoas, enquanto recursos capitais na era do conhecimento e da informação, inclui, entre outras medidas de melhoramento e valorização profissional, a avaliação da sua prestação técnico/profissional, isto é, do contributo que cada pessoa oferece para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Atualmente a avaliação de desempenho dos funcionários da Administração Pública enquadra-se no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e é regido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, transversal a toda a organização e assente numa lógica de gestão por objetivos.

Este relatório de estágio de mestrado tem como objetivo avaliar relações que a satisfação com o supervisor, o sentimento de justiça distributiva e o sentimento de justiça processual têm na satisfação dos colaboradores com a avaliação do desempenho. Para o efeito, recorreu-se a um estudo empírico, com recurso a uma amostra constituída por 60 colaboradores. Os resultados demonstram que esta relação é positiva e estatisticamente significativa.

Palavras-chave: Qualidade; Administração Pública; Avaliação do Desempenho; SIADAP; Satisfação com a Avaliação do Desempenho

ABSTRACT

Performance appraisal is critical for the purposes of specializing in non-profit organizations and, in recent years, as in the private sector, a practice in government organizations and public administration. The organizational quality goes through the continuous monitoring of the alignment and efficiency of the internal processes and of all the resources necessary to the organizational efficiency. The management of people, as capital resources in the knowledge and information age, includes, among other measures of improvement and professional valuation, the evaluation of their technical / professional performance, that is, of the contribution that each person offers to reach the strategic objectives organization. Currently, the performance evaluation of Public Administration employees falls under the Integrated Management and Performance Evaluation System for Public Administration (SIADAP) and is governed by Law no. 66-B / 2007, of December 28, transversal to the whole organization and based on an objective management logic.

This master's degree report aims to evaluate relationships that satisfaction with the supervisor, the sense of distributive justice and the feeling of procedural justice have in the satisfaction of the employees with the evaluation of performance. For this purpose, an empirical study was used, using a sample of 60 employees. The results demonstrate that this relationship is positive and statistically significant.

Keywords: Quality; Services; Public administration; Performance Evaluation; SIADAP; Satisfaction with Performance Evaluation

LISTA DE ABREVIATURAS

AP – Administração Pública

CCA – Conselho Coordenador de Avaliação

CM – Conselho de Ministros

DGAP – Direção Geral da Administração Pública

DR – Decreto Regulamentar

EM – Empresa Municipal

EPE's – Entidades Públicas Empresariais

GPO – Gestão por objetivos

ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

ISPA – Instituto Superior de Psicologia Aplicada

NPM – *New Public Management*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

RH – Recursos humanos

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública

SIgADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO.....	3
ABSTRACT.....	4
LISTA DE ABREVIATURAS	5
ÍNDICE GERAL.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABELAS.....	9
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	10
1.1. Contexto da investigação.....	10
1.2. Objetivos da investigação	11
1.3. Estrutura do trabalho.....	11
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
2.1. Qualidade	13
2.1.1. Evolução do Conceito	14
2.1.2. Evolução histórica	15
2.2. Dimensões da qualidade: do produto e do serviço	16
2.2.1. Qualidade do produto	16
2.2.3. Qualidade dos Serviços	19
2.2.4. Bens e serviços	20
2.3. Qualidade e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.....	21
2.3.1. Gestão por Objetivos	21
2.3.2. <i>New Public Management</i>	22
2.3.3. <i>New Public Management</i> em Portugal	25
2.3.4. Evolução dos Sistemas de Avaliação na Administração Pública em Portugal.....	27
2.3.4.1. A classificação de serviço	27
2.3.4.2. SIADAP	30
2.3.4.3. SIgADAP	37
CAPÍTULO III – ESTUDO EMPÍRICO	43
3.1. Introdução	43
3.2. Apresentação da entidade de acolhimento	43
3.3. Objetivo e hipóteses de trabalho	44
3.4. Metodologia adotada	47
3.5. Recolha de dados	48
3.5.1. O questionário	48

3.6. Caracterização da amostra	48
3.7. Escalas de medida.....	52
3.7.1. Satisfação com a Avaliação do Desempenho	52
3.7.2. Satisfação com o Supervisor.....	53
3.7.3. Sentimento de Justiça Distributiva	53
3.7.4. Sentimento de Justiça Processual	54
3.8. Análise e discussão dos resultados	55
3.8.1. Estudo das qualidades psicométricas do instrumento de medida	55
3.8.1.1. Análise fatorial.....	55
3.8.1.2. Análise da consistência interna.....	56
3.9. Análise e discussão dos resultados da especificação do modelo de pesquisa	57
3.9.1. Análise correlacional.....	58
3.9.2. Análise da regressão linear.....	60
3.10. Discussão dos resultados.....	62
3.11. Conclusão.....	64
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO	65
4.1. Conclusão geral.....	65
4.2. Implicação para os gestores.....	66
4.3. Limitações do estudo	67
4.4. Orientação para futuros estudos	67
BIBLIOGRAFIA	68
JURISPRUDÊNCIA	73
ANEXOS	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Concetual de Análise	47
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Diferenças entre bens e serviços	20
Tabela 2 – Pontos essenciais para a eficácia da GPO	22
Tabela 3 – Aspectos elementares do SIADAP	33
Tabela 4 – Aspectos elementares do SIADAP 3	40
Tabela 5 – Efeitos da avaliação final no SIADAP 3.....	42
Tabela 6 – Distribuição dos colaboradores por género.....	49
Tabela 7 – Distribuição dos colaboradores por idade	49
Tabela 8 – Distribuição dos colaboradores por escolaridade.....	50
Tabela 9 – Distribuição dos colaboradores por anos de serviço	50
Tabela 10 – Distribuição dos colaboradores por tipo de contrato.....	51
Tabela 11 – Distribuição dos colaboradores por função.....	51
Tabela 12 – Itens que compõem a variável satisfação com a avaliação do desempenho ...	52
Tabela 13 – Itens que compõem a variável satisfação com o supervisor	53
Tabela 14 – Itens que compõem a variável sentimento de justiça distributiva.....	54
Tabela 15 – Itens que compõem a variável sentimento de justiça processual	54
Tabela 16 – Análise fatorial	56
Tabela 17 – Consistência interna	57
Tabela 18 - Matriz de Correlações das Variáveis	58
Tabela 19 – Tabela dos Resultados da Regressão Linear Múltipla	61
Tabela 20 – Síntese dos Resultados	62

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Contexto da investigação

A gestão da qualidade e, conseqüentemente, o desempenho dos colaboradores são fatores críticos de sucesso organizacional. O sucesso ou insucesso de uma organização tem que ver, em certa medida, com a forma como estas são capazes de gerir os seus recursos, nomeadamente os recursos humanos. Para Bilhim (2002) as pessoas e o modo que as mesmas se gerem são a mais importante fonte de sucesso ou insucesso das organizações, vindo a substituir outras fontes de sucesso do passado.

Por um lado, para as organizações é essencial a adaptação às mudanças e, neste sentido, são pressionadas a alcançar padrões de produtividade com elevada qualidade nos serviços que prestam. Para alcançar estes níveis é necessário, de acordo com Deming (1989), que se reduzam as causas da variabilidade, ou seja, as causas que levam à imperfeição e, por inerência, ao desperdício.

A avaliação da qualidade adquire uma crescente importância como estratégia válida para a obtenção de uma posição competitiva vantajosa (Fornell, 1992). Deste modo, a qualidade torna-se na prioridade máxima para as organizações, uma vez que a diferenciação de bens e serviços pela via da qualidade representa um fator essencial de competitividade. Assim, a qualidade dos bens e serviços tornou-se num fator imprescindível para a continuidade e sobrevivência a longo prazo das organizações (Loureiro, 2006). Por sua vez, a satisfação é considerada, por diversos autores (e.g. Kotler, 2000), uma consequência da qualidade de serviço e um ponto decisivo para a formação de relações de longo prazo.

Para que haja uma adequada e transparente gestão pública é necessário que haja também avaliação e controlo, quer esta seja a nível individual, avaliando o desempenho de cada um no seio da organização (por exemplo, diferenciando o mérito), quer seja a nível coletivo e organizacional.

Um dos mecanismos que a administração pública tem atualmente que “visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade da Administração Pública” é o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – SIADAP (Artigo 1º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro).

É neste contexto que este trabalho se desenvolve. Por um lado, assumindo que a gestão da qualidade passa pelo envolvimento de todos os colaboradores nos objetivos estratégicos da organização. Por outro lado, que a qualidade leva a melhores resultados e que deve ser gerida num ciclo de melhoria contínua, monitorizando os desempenhos de forma a evitar, ou atempadamente corrigir, desconformidades. Numa perspetiva sistemática, os recursos humanos interagem com todas as outras partes do sistema e são os condutores, através da interpretação e das práticas comportamentais que manifestam, dos objetivos da organização. Neste contexto, a avaliação do desempenho das pessoas é uma ferramenta útil e necessária para a medição da performance organizacional. Esta asserção é ainda mais realçada numa era de fácil acesso à informação e, paralelamente, das iniciativas governamentais da modernização da administração pública com ênfase na eficiência dos recursos, minimizando os gastos e aumentando o desempenho. A avaliação de desempenho das pessoas deve ser vista de forma positiva, servindo, pois, para valorizar os recursos, fortalecendo as suas competências, alinhar os recursos com os processos, motivar por via do reconhecimento e das recompensas. Apesar das boas intenções e do desiderato em melhores desempenhos organizacionais, nem sempre a ferramenta é utilizada para corrigir ou valorizar as pessoas.

1.2. Objetivos da investigação

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar as relações existentes entre a satisfação dos trabalhadores com a sua avaliação do desempenho, com a perceção de justiça relativa e com a sua satisfação com o supervisor.

1.3. Estrutura do trabalho

Em termos de estrutura, este estudo encontra-se dividido em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, o presente, contextualiza-se a temática estudada, a sua relevância e são definidos os objetivos do estudo. Por fim, indica-se a estrutura de apresentação deste trabalho.

No segundo capítulo procede-se ao enquadramento teórico. Faz-se a revisão da literatura, começando por abordar, de forma breve, a evolução histórica da qualidade, a abordagem às dimensões da qualidade e da qualidade dos serviços. Seguidamente, é abordada a qualidade e a sua relação com a avaliação do desempenho na administração pública (AP), em particular no caso português, sendo desenvolvidos temas como a gestão por objetivos, o *New Public Management* (NPM), o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIgADAP).

O terceiro capítulo é dedicado ao estudo empírico e à metodologia utilizada. Este capítulo começa pela descrição da instituição de acolhimento do estágio, passando de seguida aos objetivos do estudo empírico. São ainda apresentados o modelo concetual de investigação e as hipóteses de trabalho associadas. Descreve-se a amostra, a metodologia utilizada, os instrumentos e testes estatísticos utilizados. Por fim, apresentam-se as qualidades psicométricas de medida.

O quarto capítulo compreende a especificação do modelo concetual de análise, a verificação das hipóteses de trabalho e a interpretação e discussão dos resultados.

Por último, no quinto capítulo, tecem-se as conclusões finais e expõem-se as implicações para os gestores/administradores, as limitações deste estudo e orientações para futuros trabalhos.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Qualidade

Para Juran (1951, p.38) a qualidade significa “adequação ao uso, satisfação das necessidades do cliente.”, ou seja, um produto tem de estar de acordo com as especificações e ser próprio para o cliente utilizar. Este “guru” da qualidade defendia ainda que o objetivo da gestão é alcançar o melhor desempenho e não o de manter o nível atual, assim como que 85% das falhas de uma organização são falhas dos sistemas controlados pela gestão. Criou também uma trilogia (planeamento – controlo – melhoria), que defendia que a prevenção é preferível à inspeção.

Por outro lado, Feigenbaum (1956, p.93) afirmou que a qualidade é “um sistema eficaz para integrar os esforços de melhoria da Qualidade dos distintos grupos de uma organização, para que se possam proporcionar produtos e serviços a níveis que permitam a satisfação do cliente”. Considera que a qualidade é um recurso estratégico para a gestão e um compromisso com a melhoria e que, para a atingir é necessário haver participação de todos, espírito de equipa, empenho, motivação e liderança. Este autor foi o pioneiro na introdução dos conceitos de controlo da qualidade total e de custos da qualidade.

Já para Crosby (1987, p.57) a mesma palavra significa “cumprir as especificações” e “zero defeitos”, ou seja, para atingir a qualidade é necessário ir de encontro às necessidades dos clientes e fazer bem os produtos à primeira, sem erros. Aponta também que a prevenção e o planeamento são o melhor caminho para obter qualidade e que o maior problema para a obtenção da mesma é a gestão.

De acordo com Deming (1989, p.46) qualidade é “um grau previsível de uniformidade e fiabilidade a baixo custo, adequado às necessidades do mercado.”, isto é, obter produtos de qualidade superior e em maior quantidade, reduzindo o desperdício e os erros. Aponta ainda que a qualidade e a produtividade aumentam à medida que a variabilidade diminui, de modo que se se controlarem as causas da variabilidade o processo torna-se mais previsível e, assim, controlável, levando à redução do desperdício. Para este autor a qualidade devia ser obtida através de um processo de melhoria cíclico, contínuo e dinâmico e, para isso, criou o ciclo da melhoria, composto por: planear – implementar – controlar – melhorar.

Pinto (2003) define a qualidade como excelência, valor, conformidade com as especificações, adequação ao uso e capacidade de ir ao encontro dos clientes ou até mesmo de as exceder. Segundo este autor a qualidade possibilita às organizações atingir resultados que lhes permitem a sua continuidade, deste modo deve garantir-se uma relação direta entre as iniciativas da qualidade e a melhoria da satisfação, possibilitando, assim, uma posição competitiva, na medida em que aumenta o valor da oferta entregue ao cliente. Da mesma forma e igualmente importante, é essencial conhecer o cliente, as suas necessidades e expectativas, de modo a que o cliente fique fidelizado.

A evolução das definições de qualidade ajuda a perceber a necessidade de oferecer ao cliente uma maior qualidade de produtos e serviços, assim como toda a organização se tem vindo a envolver, ao longo do tempo, para atingir o mesmo fim. A qualidade diz respeito a tudo e a todos dentro de uma organização, particularmente ao produto, ao serviço, ao processo, aos resultados, às ações, às pessoas, às comunicações, entre outros. A qualidade é, assim, um fator estratégico do qual dependem as organizações, de modo a manterem a sua posição no mercado, mas também para assegurar a sua sobrevivência. Assim sendo, as organizações devem apostar no cliente, acrescentando valor ao cliente e satisfazendo as suas necessidades da melhor forma.

2.1.1. Evolução do Conceito

Em termos linguísticos, a palavra qualidade teve origem na palavra latina *qualis*, que significa “a coisa tal como ela é realmente”.

Segundo Loureiro (2006) a origem da preocupação com a qualidade data da Idade Média, uma vez que os artesãos concebiam as suas peças, fabricavam-nas e vendiam o produto, tendo sempre em conta as necessidades dos clientes.

Por seu lado, para Pires (2007) o conceito de qualidade surgiu na década de 50, após a Segunda Guerra Mundial. Na sua origem esteve a produção em massa e a execução das tarefas de forma rápida e eficiente. Com a produção em grandes quantidades o risco aumenta quando se fala na conformidade do produto com as suas especificações, e, por este motivo, surge a inspeção (separação dos produtos bons dos maus, através de processos de medição, comparação e verificação), a primeira e importante atividade da função qualidade.

Por outro lado, a procura era superior à oferta e, por essa razão, o foco estava na quantidade e nos preços, de modo a que os preços fossem acessíveis para os clientes. Assim sendo, a qualidade como valor surge quando os bens passam a ter valor de troca. Em suma, para este autor, um produto com qualidade é aquele que desempenha o seu propósito a um preço acessível.

No início do séc. XX a qualidade cingia-se ao acompanhamento e inspeção de defeitos, enquanto que atualmente o conceito abrange outras preocupações, tais como a satisfação das necessidades dos clientes, a garantia e o controlo da qualidade, de modo a obter um sistema de Qualidade Total. Esta nova visão tem como base uma Gestão pela Qualidade Total que tem como objetivo a satisfação das necessidades dos clientes e apostar na melhoria contínua, com vista à obtenção de resultados melhores e com o envolvimento de todos os da organização.

Assim sendo, a evolução do conceito de qualidade passou por várias etapas, desde a Inspeção até ao conceito de Qualidade Total. Segundo Pires (2007), começou-se pela introdução da Inspeção, passando para o Controlo da Qualidade (monitorizar a capacidade e estabilidade de processos, medindo o desempenho dos mesmos, reduzindo a sua variabilidade, desenvolvendo e mantendo cartas de controlo), seguindo para a Garantia da Qualidade (processos associados à garantia do desempenho de um produto ou serviço) e, mais tarde, aparece a Gestão da Qualidade. Por fim, surge o conceito de Qualidade Total, o qual é tido como parte integrante da cultura das organizações, assegurando a total satisfação dos clientes.

2.1.2. Evolução histórica

De acordo com Castro, Temudo e Cunha (2008) a qualidade passou por uma evolução ao longo do séc. XX, com foco inicial na produção até aos dias de hoje em que o foco está nos processos multiorganizacionais. De seguida será aprofundada essa mesma evolução com base na fonte referida anteriormente.

Entre a década de 1950 e 1960 o foco estava na produção, sendo que as funções eram simples e no menor espaço de tempo, pois a procura era maior que a oferta. Os

principais representantes da qualidade foram Taylor e Fayol e as suas organizações eram estruturadas por funções. Nestes anos deu-se o início da comunicação sem fios e, fruto da Revolução Industrial, descobriu-se o motor de explosão. Aqui o importante era a quantidade, o foco nos preços, a produção em série e a eficiência.

Nos anos 70 o destaque virou-se para os problemas da produtividade. Com a crise do petróleo deram-se quebras na produção, o que levou a cortes orçamentais, revisão dos custos de produtividade, bem como outros custos imputados à produção. Foi também nesta década que Peter Drucker introduziu a “gestão por objetivos”, introduzindo também os objetivos a curto e a longo prazo.

Na década de 80 a ênfase era para a qualidade total (TQM – *Total Quality Management*, em português, Gestão da Qualidade Total), sendo que a qualidade diz respeito ao produto e a todas as fases de produção e, assim, a toda a organização. Priorizava-se a produção sem defeitos, a certificação, a excelência através da melhoria contínua e procurava-se a obtenção de produtos e serviços que melhor satisfizessem os clientes/utilizadores. É nesta época que a qualidade aparece como fator de competitividade.

Já em 1990 o foco passou a estar na satisfação do cliente/utilizador, produzindo em menores quantidades e o tempo de vida do produto diminuiu. Houve uma desregulamentação dos mercados e a globalização da informação. Foi também nesta década que surgiram os conceitos de reengenharia e *dawnsizing*, uma vez que as empresas haviam crescido muito e de forma desorganizada era necessário reajustar. No final dos anos 90, devido à crescente globalização dos mercados e à necessidade de respostas rápidas com custos reduzidos, começaram a surgir alianças estratégicas.

No início do século XXI surgem processos capazes de resistir à mudança, assim como processos de negócio capazes de produzir e levar o produto ao cliente. Surgiu também a capacidade de adaptação e níveis de qualidade nos processos.

2.2. Dimensões da qualidade: do produto e do serviço

2.2.1. Qualidade do produto

As empresas procuram atingir, cada vez mais, níveis elevados de qualidade, tanto no que respeita aos produtos como no que diz respeito aos serviços. Assim sendo, a qualidade

é a prioridade das empresas, uma vez que a diferenciação da concorrência pela qualidade é um fator essencial no que toca a competitividade.

De acordo com Kotler (2000), um produto apenas terá sucesso se oferecer valor e satisfação ao cliente e, deste modo, entender as necessidades dos clientes é bastante importante, uma vez que este escolhe o produto que lhe proporciona mais valor, tendo em conta os benefícios que oferece e os custos que tem de assumir.

Kotler e Armstrong (2005), afirmam que produto é tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade. De acordo com estes autores, os clientes têm preferência pelos produtos que oferecem maior qualidade, desempenho ou características inovadoras.

2.2.2. Serviços

Segundo Kotler (2000) a intangibilidade, a simultaneidade, a heterogeneidade e a perecibilidade são as quatro principais características que distinguem os serviços dos bens tangíveis. De seguida são caracterizados os referidos traços de forma pormenorizada:

- Intangibilidade:
 - Diz respeito à dificuldade em demonstrar os atributos dos serviços, isto é, as suas características não se podem sentir e perceber pelos sentidos, uma vez que não têm constituição física. Desta forma, e ao contrário dos bens tangíveis, os serviços não podem ser vistos, ouvidos, tocados, cheirados ou provados, sendo bens abstratos e não objetos que possam ser contados, testados ou medidos.
 - Se por um lado um produto ou bem tangível é algo físico, que pode ser possuído aquando da aquisição, por outro, um serviço resulta de uma ação, mesmo quando é comprado não há nada de tangível para ser possuído.
 - Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) os serviços são intangíveis, compostos por *performances* e experiências, o que impede que sejam estabelecidas especificações precisas que

possibilitem alcançar a uniformidade de qualidade no processo de produção.

- Já Grönroos (1994) afirma que a intangibilidade dos serviços faz com que estes sejam percebidos de forma subjetiva.

- Simultaneidade ou inseparabilidade:
 - Diz respeito ao facto de os serviços serem produzidos e consumidos em simultâneo, impondo assim um contacto direto entre o prestador de serviços e o cliente. Esta característica advém da primeira, uma vez que os serviços não podem ser separados de quem os presta, estando assim unidos a produção e o consumo.

- Heterogeneidade:
 - Tem que ver com a variabilidade do serviço resultante da intervenção humana, uma vez que de dia para dia, de cliente para cliente e de prestador para prestador o serviço é prestado de maneira diferente. Isto leva a que seja difícil manter um padrão de atendimento, dado que o resultado e a qualidade dos serviços variam conforme os seus intervenientes.
 - Segundo Kotler (2000), os serviços são extremamente heterogéneos, na medida em que dependem de quem, quando, como e onde são proporcionados. Sendo serviços têm uma elevada componente humana, o que leva a que o mesmo serviço dificilmente seja produzido da mesma forma por duas pessoas diferentes, não havendo assim uniformidade na prestação do mesmo.

- Percibilidade:
 - Resulta da intangibilidade, relaciona-se com o facto de o serviço se esgotar no ato da prestação, não podendo ser armazenado, devolvido ou revendido, o que levanta dificuldades no ajustamento entre a procura e a oferta.

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) as referidas características, intrínsecas dos serviços, acarretam consequências, como por exemplo a qualidade dos serviços ser mais difícil de avaliar do que a dos bens, a natureza do serviço provocar uma maior variabilidade na sua qualidade e um risco percebido mais alto do que no que respeita à maioria dos bens tangíveis. A atribuição de valor por parte dos clientes é algo inevitável e resulta da comparação entre as expectativas e o resultado obtido, assim como do facto de as avaliações da qualidade terem como referência tanto os resultados como os processos de prestação de serviço.

Para Grönroos (1994) as características diferenciadoras dos serviços servem para determinar a qualidade do serviço, assim como os aspetos utilizados para os clientes a avaliarem.

2.2.3. Qualidade dos Serviços

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1996) afirmaram que a qualidade dos serviços tem impacto nos clientes a nível comportamental, uma vez que esta se denota no facto de o cliente ter, ou não, intenção de repetir a compra.

De acordo com Grönroos (2000) um serviço é um processo constituído por um conjunto de atividades intangíveis e que são concretizadas pela interação entre o cliente e os recursos da entidade que presta o serviço. Este autor aponta as atividades prestadas como soluções para os problemas dos clientes que procuram determinado serviço.

Para Kotler, Armstrong, Saunders e Wong (2002) serviço pode ser qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra, devendo ser, essencialmente, algo intangível e não resultar em propriedade e podendo, ou não, a realização do serviço estar relacionada com um produto físico.

Zeithaml e Bitner (2003) os serviços são ações, desempenhos e processos. No que toca ao serviço ao cliente estes autores associam serviço às empresas, definindo-o como algo que apoia o desempenho dos produtos destas. Este apoio de que falam inclui apoio aos clientes, como por exemplo, dar informações, receber pedidos e aspetos relacionados com a faturação, receber reclamações.

Já para Lovelock e Wright (2001) apontam que serviços são atividades económicas entre duas partes, nas quais há uma troca de valor entre o comprador e o vendedor. Para o cliente o valor relaciona-se com o acesso a um conjunto de elementos que criam valor e não com a transferência de posse de algo tangível.

O conceito de serviço resulta da oferta do serviço que a organização produz e que é relevante para o cliente, tendo significado para os trabalhadores e para os acionistas.

2.2.4. Bens e serviços

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), no contexto de mercado de serviços, a qualidade percebida requer uma abordagem distinta daquela que se atribui à qualidade dos bens tangíveis, uma vez que a qualidade destes últimos pode ser medida objetivamente através de indicadores, enquanto que a qualidade de serviço é algo efémero e pode ser difícil de medir.

A tabela 1 apresenta as diferenças entre bens e serviços.

Tabela 1 – Diferenças entre bens e serviços

Bens	Serviços
Tangíveis.	Intangíveis.
Homogéneos.	Heterogéneos.
Produção e distribuição separadas do consumo.	Produção, distribuição e consumo simultâneos.
Algo palpável, uma coisa.	Uma atividade ou um processo.
Principal valor produzido numa fábrica.	Principal valor produzido nas interações entre vendedor e comprador.
Por norma, o cliente não participa no processo produtivo.	Cliente participa no processo produtivo.
Podem ser armazenados.	Não podem ser armazenados.
A propriedade pode ser transferida.	Não há transferência de propriedade.

Fonte: Adaptação de Grönroos, 2000.

2.3. Qualidade e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

2.3.1. Gestão por Objetivos

A gestão por objetivos (GPO) surgiu através de Peter Druker em 1954, vindo a tornar-se num dos métodos de avaliação mais utilizados e que defende que os resultados devem orientar a atividade de toda a organização. Neste processo é essencial a comparação entre os resultados efetivamente obtidos no desempenho e os objetivos previamente definidos. De acordo com Caetano e Vala (2007) a GPO inicia-se com os resultados do desempenho dos colaboradores e compara-os com os objetivos que haviam sido fixados inicialmente. Caetano (2008) afirma que a GPO pode levar à melhoria do desempenho, uma vez que tem por base processos psicológicos que podem influenciar e facilitar a motivação. Para Bilhim (2008) este tipo de gestão está orientado e focado em fazer o trabalho mais relevante para os objetivos da organização e não em fazer bem esse mesmo trabalho e acrescenta que “está centrada no cumprimento dos objetivos, preocupada com a relação entre meios/resultados e com a eficiência, a eficácia e a produtividade” (Bilhim 2005, p.14).

De acordo com Rocha (2010), na GPO é fulcral o desenvolvimento de técnicas de motivação que incluam os colaboradores; que a comunicação formal (de cima para baixo) dê lugar ao autocontrolo; a informação deve ser divulgada e partilhada com os colaboradores ao invés de ser exclusiva dos gestores e a avaliação deve ser conjunta, incluindo avaliador e avaliado. Caetano (2008) identifica virtudes na GPO que permitem que seja um método adequado para gerir o desempenho, desde que as organizações desenvolvam, previamente, um ambiente cultural apropriado e garanta tanto condições como procedimentos para que o sistema de avaliação seja reconhecido como fiável e eficaz para todos os que nele participam. A GPO vai além de um método de avaliação, trata-se de um sistema de desenvolvimento organizacional, no qual o sucesso e eficácia dependem de alguns requisitos identificados na tabela 2.

Tabela 2 – Pontos essenciais para a eficácia da GPO

<ol style="list-style-type: none">1. Alinhamento estratégico dos objetivos.2. Definição correta dos objetivos.3. Envolvimento dos colaboradores nos vários níveis hierárquicos.4. Validação social dos critérios de avaliação dos objetivos.5. Disponibilização de recursos adequados.6. Incentivos valorizados pelos colaboradores.7. Confiança e justiça individual e coletiva no processo de gestão do desempenho.8. Feedback e aconselhamento comportamentalmente fundamentados.9. Análise periódica dos objetivos e da sua eventual revisão.

Fonte: Caetano (2008)

2.3.2. *New Public Management*

Ao longo da história o papel do Estado na sociedade tem variado dependendo do contexto em que atua e, quando intervém, também condiciona. Após a Segunda Guerra Mundial, com o plano Marshall, na Europa, o Estado passa a intervir cada vez mais na economia, até que, nos anos 70, com a crise petrolífera se acabam com cerca de trinta anos de Estado Providência. Esta mudança advém do facto de o Estado em vigor não ser conciliável com as necessidades a que era necessário dar resposta, uma vez que o foco passou a ser a pequena escala, a diversificação, a flexibilidade e, fundamentalmente, a partilha de poderes entre o Estado e o mercado, com a atenção virada para a economia, eficácia e eficiência. Dada a conjuntura poderia haver a necessidade de restringir o domínio do Estado, uma vez que era necessário diminuir a despesa pública (Carvalho, 2006).

O *New Public Management* (NPM) ou, em português, Nova Gestão Pública, nasceu no Reino Unido nos anos 80, fruto da crise que se vivia e tinha como intuito aproximar o modelo de gestão pública ao modelo de gestão privada. O NPM tornou-se num movimento de reforma e modernização da administração pública adotado pelos países que constituem a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), e que, segundo Carvalho (2001) identificava o exercício de uma gestão mais eficaz como a solução para as dificuldades económicas e sociais. Considerava-se que o progresso social estava ligado com

o aumento da produtividade, recorrendo a novas tecnologias de informação e comunicação, com base numa maior especialização dos funcionários, numa gestão profissional e competente e numa maior autonomia dos gestores públicos e dos seus poderes. Para Rocha (2010, p.28) o NPM é uma conceção gestonária com base numa ideia de que “tudo o que é público é ineficiente e, portanto, há que introduzir na Administração processos, modelos e técnicas de gestão privada”.

De acordo com Hood (1991), para o aparecimento e ascensão do *New Public Management* contribuíram algumas tendências administrativas como as tentativas de abrandar o crescimento do Estado, em termos de despesa e de funcionários; a propensão para a privatização ou parcerias público-privadas; o desenvolvimento de tecnologias de informação, na produção e distribuição de serviços públicos; e, por fim, no desenvolvimento de uma agenda internacional focada nos aspetos gerais da administração pública, na conceção de políticas, de estilos de gestão e na cooperação intergovernamental.

O NPM defende que se devem importar técnicas e conceitos do setor privado para o público e os seus seguidores atestam que foi a falta de uma gestão apropriada (com base na gestão exercida no setor privado) que conduziu à falha do setor público até aos anos 80; que a gestão profissional se concretiza na avaliação do desempenho orientada para os resultados (gestão por objetivos, descentralização e devolução de poderes, introdução de mecanismos de competição e foco no papel do cliente, o que leva a maior qualidade e menor custo); e que a separação entre política e administração é necessária, dando aos organismos do setor público a responsabilidade pelas políticas e pelo planeamento estratégico, ficando a oferta de bens e serviços a cargo de outros organismos, de modo a potenciar a competição (Isaac-Henry, 1997) .

As componentes que definem o *New Public Management*, segundo Hood (1991), são:

- gestão atuante, ou seja, gestores com liberdade de gerir e com livre poder de decisão;
- padrões e medidas de desempenho explícitos, com objetivos bem definidos e mensuráveis;

- foco no controlo de resultados e não nos processos, com ênfase nos recursos e recompensas relativas ao desempenho;
- desagregação de unidades, dividindo o setor público em unidades com orçamentos próprios, de modo a ser mais fácil a gestão;
- tendência para uma maior competição, sendo esta necessária à diminuição dos custos e à melhoria do desempenho;
- foco nos estilos de gestão do setor privado, dada a necessidade de introdução de instrumentos de gestão empresarial no setor público;
- foco na disciplina e moderação na utilização de recursos, fazendo mais com menos recursos.

Esta Nova Gestão Pública era considerada universal (esta gestão tinha de lidar com outros valores além dos privados – eficácia e eficiência – tais como a transparência, a justiça social e a equidade) e com capacidade para resolver problemas de gestão em qualquer enquadramento, desde que o mesmo não esteja dependente de políticas. Tal universalidade originou bastantes críticas. Carvalho (2007, p.6) afirma que “não há políticas de reformas administrativas iguais (...) a ciência da Administração Pública, em geral, continua a ser um assunto essencialmente nacional. A compreensão e explicação dos fenómenos administrativos estão dependentes do conhecimento do contexto histórico, jurídico, económico e social de cada Estado”. Outros autores salientaram as características da administração pública em relação ao setor privado, entre eles Bilhim (2005, p.4) que disse que “a administração pública atua num contexto de constrangimentos jurídico-formais, que a pode levar muitas vezes a sobrepor os aspetos processuais, o como deve ser feito aos objetos ou ao que deve ser feito”.

Em suma, o *New Public Management* é um modelo orientado para a gestão por resultados, o que implica, além do que era imposição legal, uma nova organização da administração pública e a adoção de uma gestão por objetivos, uma vez que esta última leva ao envolvimento dos intervenientes nos processos, fazendo com que estes percebam a

importância da mudança das atitudes na organização, focando a apresentação de resultados, o que resulta num equilíbrio entre responsabilidade e autonomia.

2.3.3. *New Public Management* em Portugal

A administração pública portuguesa não ficou alheia ao *New Public Management*, o que levou a que implementasse várias reformas que tinham como objetivo a modernização e adequação dos serviços a esta nova conceção. De acordo com Mozzicafreddo (2001), tais medidas teriam particular impacto na redução do peso da administração no orçamento de Estado, na redução e complexidade burocrática dos serviços, na tendência para a descentralização, flexibilização e democratização da administração pública.

Os princípios que guiaram a elaboração do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública) têm origem no NPM, focado na aproximação da administração pública à filosofia, cultura e postura da administração privada (Bilhim, 2005). Assistiu-se a uma descentralização da preocupação com a regulamentação, em termos processuais e formais, que marcava a administração pública e passou a considerar-se a introdução de novos valores, como a orientação para os resultados e a ascensão da qualidade de serviço. Um dos princípios enunciados no SIADAP é precisamente “orientação para resultados promovendo-se a excelência e a qualidade do serviço” (Lei nº 10/2004, de 22 de março).

Desde a década de 80 que a administração pública portuguesa foi alvo de várias tentativas de introdução da gestão por objetivos, sendo que a primeira evidência disso mesmo foi a adoção do Plano de Atividades em 1987. Apesar deste acontecimento, foram vários os motivos que levaram ao insucesso das iniciativas na esfera da GPO e do NPM, tais como a resistência à mudança, a falta de formação técnica para utilizar novas ferramentas e a inexistência de uma cultura com base em valores gestionários (Araújo, 2007).

Foi no início do século XXI, com a reforma iniciada pelo XV Governo Constitucional (Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003, de 30 de julho), que se notou a introdução de características do modelo gestionário, com destaque e relevância para a gestão por objetivos. Rocha (2010) refere que se deu continuidade à abordagem de gestão

previamente adotada, dando mais ênfase aos fatores que levam a uma identificação com o NPM, nomeadamente na Resolução de Conselho de Ministros nº 53/2004, de 21 de abril, na qual se pode ler que “racionalizar e modernizar as estruturas, reavaliar as funções do Estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e excelência”.

Para Seixas (2009) o SIADAP foi apresentado como um mecanismo adequado para transformar uma administração pública até aqui ineficiente e com um quadro de colaboradores desmotivado numa administração pública moderna, meritocrática e com colaboradores competentes, motivados e responsáveis. O mesmo autor refere ainda que o SIADAP dá prioridade ao mérito, no entanto esta prática não é algo que seja socialmente aceite e legitimada pelos portugueses. O SIgADAP (SIADAP revisto em 2007) mantém uma metodologia com base na GPO, focando-se no cumprimento dos objetivos, com atenção na relação meios-resultados e sem negligenciar a eficiência, a eficácia e a qualidade.

Além do SIADAP também a Lei dos Vínculos, Carreiras e Remunerações (Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro) faz parte dos diplomas que pretendiam convergir os modelos de gestão pública com os de gestão privada, dado que a referida Lei promove as promoções por mérito, ao invés de o fazer em função do tempo de serviço na carreira.

A GPO na administração pública acontece aquando da introdução da nova postura comportamental dos dirigentes e trabalhadores da administração pública no que diz respeito ao seu saber estar e saber fazer. Articulando a GPO e o SIADAP, os objetivos são definidos em cascata e de forma integrada com os da organização. A gestão por objetivos implica que todos participem, desde a gestão de topo, com grandes linhas estratégicas e objetivos organizacionais para o ano, até à base e aos colaboradores e aos seus objetivos individuais. Este modelo defende ainda a medição do desempenho da organização orientado para os resultados, fazendo-se da base para o topo, ou seja, começando com a avaliação do desempenho dos trabalhadores, passando pela avaliação dos dirigentes, quer intermédios quer superiores, até à avaliação dos próprios serviços. Desde que assim aplicado, o processo fomenta o envolvimento de todos os níveis hierárquicos.

2.3.4. Evolução dos Sistemas de Avaliação na Administração Pública em Portugal

2.3.4.1. A classificação de serviço

O primeiro instrumento para avaliar o desempenho de funcionários da administração pública portuguesa surgiu em 1979, através do Decreto Lei nº 191-C/79, de 25 de junho, o qual regulamentava a estruturação das carreiras da administração pública e previa, no artigo 4º, a Classificação de Serviço.

A sua implementação só se veio a concretizar meses depois, com a publicação do Decreto Regulamentar nº 57/80, de 10 de outubro. Este último veio regulamentar a classificação de serviço, indicando as suas finalidades mais importantes deste sistema, sendo elas a gestão de pessoal (facultando conhecimento do valor e aptidões do potencial humano existente, com vista a desenvolver planos de ação em conformidade); informativa e de motivação dos trabalhadores, no sentido de estes saberem a opinião dos seus supervisores a seu respeito e, assim, procurarem a melhoria da sua atuação. Este sistema tinha também o objetivo de diagnosticar as situações de trabalho; reconhecer e recompensar o mérito; criar comissões paritárias de avaliação como órgãos de consulta e, por fim, flexibilidade da regulamentação, de modo a que os serviços pudessem praticar sistemas específicos se assim se justificasse. Outra característica deste sistema de avaliação foi o seu carácter experimental, no sentido em que seria revisto após três anos consecutivos de aplicação nos serviços da administração pública.

Dada a complexidade do processo a sua aplicação teve início apenas em 1981, ano em que o Governo tentou resolver algumas questões relacionadas com a implementação do mesmo, através de despacho normativo.

A classificação de serviço podia ser ordinária ou extraordinária, sendo que a primeira se refere ao ano civil anterior e a segunda se aplicaria após um ano de serviço ou a pedido do funcionário caso não tenha sido avaliado depois de completar um ano de serviço. A avaliação, analítica, era obtida através do preenchimento, pelos notadores (superior hierárquico imediato e de segundo nível do notado), de uma ficha na qual avaliavam o notado de acordo com os fatores definidos. Existiam diferentes fichas para os diferentes grupos profissionais sendo denominadas por Ficha nº 1, 2, 3 e 4, de acordo com os grupos, sendo que estas eram utilizadas para avaliações ordinárias e das quais resultavam notas

quantitativas (Artigo 5º nº2 do DR nº 57/80, de 10 de outubro). No caso da avaliação de funcionários com menos de um ano de serviço efetivo e estejam providos em lugar de ingresso na carreira ou em cargo a que corresponda categoria equivalente aplicava-se a Ficha nº5, sendo que esta resultava numa apreciação qualitativa (Artigo 5º nº3 do DR nº 57/80, de 10 de outubro).

Como já referido, a classificação poderia ser atribuída por dois notadores que avaliavam, em conjunto, o notado. O diploma previa prazos até aos quais deveriam ser concluídas as diversas fases do processo avaliativo. O primeiro prevê que, após conclusão do processo o(s) notador(es) deveriam reunir com o notado até 15 de fevereiro para comunicar a nota final da avaliação. Posto isto, o notado dispunha de cinco dias úteis após esta reunião para reclamar da nota obtida junto dos notadores que tinham o mesmo período de tempo para se voltarem a pronunciar. Caso o notado não concordasse com a decisão dos notadores face à reclamação este podia ainda submeter o processo a parecer da comissão paritária, em cinco dias úteis (Artigos 9º e 10º do DR nº 57/80, de 10 de outubro).

As comissões paritárias de avaliação eram constituídas por quatro vogais, sendo que dois seriam representantes da administração (de entre estes era nomeado notador orientador dos trabalhos da comissão) e dois representantes dos funcionários, sendo que teriam de ser provenientes das direções – gerais e outras unidades de dependência direta do membro do Governo. A esta comissão cabia decidir acerca das reclamações dos notados, sendo que, em caso de impasse a decisão cabia ao dirigente máximo.

Antes de as notações seguirem para homologação pelo dirigente máximo (que o deveria fazer, caso concordasse com a avaliação atribuída pelo notador ao notado) a pontuação obtida pelo notado era sujeita a perequação (prevista no artigo 14º), sendo que desta resultava a nota final que poderia corresponder a Não Satisfatório (até 5), Regular (6 – 11), Bom (12 – 15) ou Muito Bom (16 – 20). A homologação das classificações de serviço deveria ocorrer até dia 30 de abril, sendo que esta também poderia ser objeto de recurso por parte do notado.

O diploma que regulamentava este sistema de avaliação determinava também a obrigatoriedade de sigilo profissional e confidencialidade por parte de todos os intervenientes no processo.

Em 1983, após revisão do anterior sistema, surge um novo diploma (DR n° 44-B/83, de 1 de junho) que regulamenta e modifica, em alguns aspetos, a Classificação de Serviço, de modo a melhorá-la, tornando-a mais flexível e simples. Os princípios básicos foram mantidos.

Neste sistema aperfeiçoado a notação passa a incorporar competências genéricas com base na personalidade do notado (relações humanas, adaptação profissional, iniciativa, responsabilidade, criatividade), aperfeiçoamento profissional e apreciação do trabalho, tendo neste último, medidas como quantidade, qualidade e conhecimentos profissionais. Os demais aspetos pelos quais os notados eram avaliados tiveram tramitação processual idêntica à do sistema anterior.

Mantiveram-se as cinco Fichas (anexas à Portaria que veio regulamentar este sistema melhorado), sendo que a Ficha n° 5 (que avaliava funcionários com menos de um ano de serviço) deixou de ter nota final apenas qualitativa. A perequação deixou de existir, passando a nota final a resultar apenas da média aritmética simples das pontuações obtidas em cada fator avaliado. As notas finais, em termos qualitativos mantêm-se mas alteram-se em termos quantitativos, ou seja, Não Satisfatório (2 e 3), Regular (4 e 5), Bom (6 – 8) e Muito Bom (9 e 10), tal aconteceu porque as pontuações a serem atribuídas a cada fator de avaliação alteraram-se, passando a ser de 2 a 10 e não de 4 a 20, como acontecia no modelo anterior.

Com a entrada em vigor do novo regime geral de estruturação das carreiras da função pública, em 1985, ficou estabelecido que a Classificação de Serviço deveria contribuir para um melhor serviço por parte dos Recursos Humanos (artigo 11° do Decreto Lei n° 248/85, de 15 de julho), de modo a proporcionar o desenvolvimento da carreira profissional dos funcionários e, assim, a otimizar os resultados dos serviços. Este novo diploma, apesar de prever a continuação do mesmo sistema de avaliação previa também que este fosse revisto, de modo a que se tornasse mais simples e objetivo. Foi também prevista a fixação de quotas para a menção ou nota máximas a atribuir.

Em 1989 surge o conceito de mérito excecional no âmbito da avaliação de desempenho dos funcionários públicos, sendo que este foi introduzido aquando da reforma do sistema retributivo (Artigo 30° - Decreto Lei n° 184/89, de 2 de junho). Esta menção seria atribuída em situações de desempenho relevante das funções, podendo ser alcançado

individualmente ou em equipa e atribuído pelo membro do Governo por proposta do dirigente máximo que deveria ter em conta o trabalho desenvolvido por todos os grupos profissionais do serviço. A atribuição desta menção tinha repercussões na carreira dos funcionários, uma vez que a lei previa que aquando desta atribuição deveria ser reduzido o tempo de serviço para efeitos de promoção ou progressão na carreira, independentemente do concurso. Deveria ainda ser publicada em Diário da República, a par com a sua fundamentação.

O reconhecimento feito em 1985 de que havia a necessidade de rever o sistema de classificação do serviço foi evidenciado em 2003, aquando da aprovação das linhas orientadoras da reforma da administração pública, onde os objetivos gerais previam a introdução de uma nova avaliação de desempenho que contemplasse quotas e avaliasse funcionários, dirigentes e serviços. A reforma tinha como objetivo, de forma gradual, tornar a administração pública numa estrutura com qualidade e competitiva, apostando na responsabilidade de atingir objetivos e no mérito.

Todo o enquadramento legal vigente revelava uma tendencial reforma e modernização da administração pública, na qual a avaliação de desempenho assumia grande importância, assumindo, no entanto, que a criação e mecanismos credíveis de avaliação seria um aspeto sensível na referida reforma. De referir que esta reforma seria essencial para o desenvolvimento socioeconómico, assente na gestão por objetivos, defendendo a descentralização, a desburocratização, a liderança e a responsabilização, a prestação de contas, e a flexibilidade acrescida no âmbito da gestão de Recursos Humanos.

O processo de avaliação desenvolvido a partir dos anos 80 do século XX, e até 2004, constituiu, de acordo com Madureira e Rodrigues (2008), um processo de classificação de serviço e não de avaliação do mérito.

2.3.4.2. SIADAP

Em 2004, através da Lei nº 10/2004, de 22 de março entra em vigor o SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, que viria a ser regulamentado, mais tarde, pelo Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de maio. Também neste ano o Governo aprova e operacionaliza a reforma da administração pública,

elegendo a gestão por objetivos como matriz da mudança, ligando a administração pública a objetivos e resultados.

O SIADAP tinha como objetivo o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que viesse a culminar num instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, motivação profissional e melhoria da administração pública. Pretendia-se, assim, avaliar o desempenho da organização e de todos os que nela trabalham e não apenas dos trabalhadores, como até aqui acontecia (Bilhim, 2005).

A avaliação do desempenho aplicava-se a todos os organismos da administração direta do Estado e dos Institutos Públicos, bem como a todos os seus trabalhadores e dirigentes intermédios. Poderia aplicar-se também aos trabalhadores das administrações local e regional autónoma, desde que com as devidas adaptações. No entanto, a regulamentação publicada apenas permitia avaliar trabalhadores e dirigentes intermédios, deixando de fora as organizações e serviços.

A avaliação podia ser ordinária quando se tratavam de trabalhadores que, à data da avaliação, tivessem mais de 6 meses de serviço efetivo em contacto com o avaliador; ou extraordinária, caso se tratassem de trabalhadores que não cumprissem o requisito referido anteriormente e cujo tempo de serviço efetivo se verificasse no decorrer do ano civil da avaliação, devendo no entanto acontecer até 30 de junho do corrente ano avaliativo e ser requerida ao dirigente máximo da organização durante o referido mês.

Este sistema regia-se pelos princípios de orientação para os resultados, viabilizando a qualidade e a excelência dos serviços; universalidade, na medida em que é um sistema transversal a toda a administração pública; responsabilização; desenvolvimento, sendo um instrumento de avaliação, orientação e desenvolvimento; reconhecimento; motivação; transparência; coerência e integração, uma vez que contribui para uma gestão integrada de Recursos Humanos em articulação com políticas de recrutamento, seleção, formação profissional e desenvolvimento da carreira.

No que toca a objetivos a lei salienta alguns como: avaliar a qualidade dos serviços e organismos da administração pública; avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito; diferenciar níveis de desempenho; potenciar o trabalho em equipa; promover a comunicação entre colaboradores e chefias; identificar as necessidades de formação e desenvolvimento

profissionais adequadas à melhoria do desempenho, quer dos colaboradores como dos organismos; fortalecer as competências de liderança e de gestão, de modo a potenciar os níveis de eficiência e de qualidade dos serviços e, por fim, promover oportunidades de mobilidade e progressão profissional, tendo em conta o mérito e competências demonstradas.

A lei integrava o SIADAP no ciclo anual de gestão de cada serviço da administração pública e, para isso, passava por várias fases até à sua concretização, sendo elas:

- Preparação do plano de atividades para o ano seguinte, tendo em conta as orientações da tutela, os objetivos estratégicos e as atribuições orgânicas;
- Definição dos objetivos, para o ano seguinte, de cada unidade orgânica;
- Definição dos objetivos, para o ano seguinte, de cada colaborador;
- Elaboração do relatório de atividades;
- Avaliação do desempenho.

A avaliação do desempenho é feita através do preenchimento de fichas específicas para cada grupo profissional, avaliando diferentes componentes, ou seja, objetivos, competências comportamentais e atitudes pessoais.

Ao avaliar os objetivos pretendia-se que os trabalhadores se envolvessem com os objetivos estratégicos da organização, responsabilizando-os pelos resultados e fomentando uma cultura de qualidade, responsabilização e otimização de resultados. Os objetivos deviam ser claros e dirigidos a resultados previstos em Plano de Atividades, podendo ser individuais ou em equipa e a sua ponderação variava, dependendo do número de objetivos a avaliar (menos de 5: $\geq 20\%$; 5 ou mais: $\geq 15\%$). Deveriam ser definidos entre acordo do avaliador e do avaliado no início de cada período avaliativo e, em caso de impasse, prevalecia a posição do avaliador. A avaliação desta componente resultava da média ponderada dos pontos atribuídos.

Avaliar as competências comportamentais tinha como objetivo a promoção e o desenvolvimento da qualificação dos dirigentes e trabalhadores, maximizando o desempenho e promovendo uma cultura de excelência e qualidade. Neste caso as competências eram definidas para cada grupo profissional, sem diferenciação individual, e

dadas a conhecer aos trabalhadores no início de cada ciclo avaliativo, assim como a ponderação que viriam a ter, a qual poderia ser $\geq 10\%$.

No que diz respeito às atitudes pessoais, a avaliação destas pretendia obter a apreciação geral do desempenho, com base na motivação e interesse demonstrados, bem como no esforço realizado.

Da média ponderada destas três componentes referidas resultava a avaliação final, a qual era expressa qualitativamente, sendo que correspondia também a uma menção quantitativa conforme se pode confirmar na tabela 3.

Tabela 3 – Aspectos elementares do SIADAP

Componentes de avaliação	Graduação das componentes	Menções (qualitativa e quantitativa)
Objetivos	- Superou o objetivo: nível 5 - Cumpriu o objetivo: nível 3 - Não cumpriu o objetivo: nível 1	Insuficiente – 1 a 1.9 Necessita de desenvolvimento – 2 a 2.9
Competências comportamentais	- Pontuadas entre 1 e 5	Bom – 3 a 3.9 Muito Bom – 4 a 4.4 Excelente – 4.5 a 5
Atitudes pessoais		

Fonte: Adaptado do DR nº 19-A/2004, de 14 de maio

À semelhança do que acontecia na Classificação de Serviço, também no SIADAP a atribuição de notas mais altas estava sujeita a quotas, sendo de 20% para Muito Bom e 5% para Excelente, aplicando-as equitativamente por serviço e por grupo profissional.

A classificação obtida na avaliação de desempenho era considerada para efeitos na carreira, nomeadamente no que diz respeito a progressão e promoção, renovação de contrato, conversão da nomeação provisória em definitiva e renovação de comissões de serviço (para

dirigentes intermédios), sendo que neste último a dependência era também do grau de cumprimento dos objetivos fixados.

No processo de avaliação do desempenho intervêm o avaliado, o avaliador e o dirigente máximo do serviço, devendo ainda ser prevista uma instância de apoio, consulta e apreciação das reclamações.

A avaliação cabia ao supervisor hierárquico imediato ou a quem com responsabilidade de coordenação sobre o avaliado (sempre com o imperativo de ter de contar com, no mínimo, seis meses de contacto com o avaliado). Ao avaliador competia definir objetivos sobre os seus colaboradores (em sintonia com os definidos para a unidade orgânica e para o serviço) e proceder à avaliação anual dos mesmos, dentro dos prazos previstos na lei, sendo que deveria também assegurar uma correta aplicação dos princípios da avaliação e analisar as expectativas do avaliado na identificação das suas necessidades de desenvolvimento.

Ao dirigente máximo da organização cabia garantir a adaptação do sistema de avaliação às especificidades do serviço; coordenar e controlar o processo de avaliação (de acordo com o legalmente previsto); decidir sobre possíveis reclamações (após parecer do Conselho Coordenador de Avaliação); homologar as avaliações (caso não homologasse devia fundamentá-lo e atribuir nova classificação) e assegurar a elaboração do relatório anual de avaliações.

O Conselho Coordenador de Avaliação (CCA) tinha como funções estabelecer diretrizes para a aplicação objetiva e coerente do SIADAP; propor a adoção de sistemas específicos de avaliação previstos na lei; avaliar em caso de ausência do superior hierárquico; emitir parecer sobre possíveis reclamações de avaliados e garantir a seletividade do sistema de avaliação, validando as avaliações finais com nota igual ou superior a Muito Bom. Este órgão era presidido pelo dirigente máximo e funcionava como apoio ao mesmo, sendo composto por todos os dirigentes de nível superior e dirigentes de nível intermédio de 1º grau, assim como por outros dirigentes que estivessem na dependência do dirigente máximo. No caso de serviços de grande dimensão este conselho podia ser composto apenas pelo dirigente máximo, pelo dirigente responsável pelos Recursos Humanos e por um número restrito de dirigentes (sujeitos a rotatividade).

Apesar de ao SIADAP ser atribuído carácter confidencial, ficando todos os intervenientes sujeitos ao dever de sigilo, o seu resultado global devia ser divulgado na organização, isto é, devia ser divulgado o número de menções qualitativas por grupo profissional e o número de casos de avaliação extraordinária ou de suprimento de avaliação.

Os diplomas que regulamentam este sistema de avaliação previam várias fases processuais: autoavaliação, avaliação prévia, harmonização das avaliações, entrevista de avaliação, homologação, reclamações e recurso.

A autoavaliação pretendia envolver o avaliado no processo de avaliação e promover o seu relacionamento com o supervisor, de modo a facilitar a identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional. Este procedimento funcionava como uma preparação para a entrevista de avaliação, operacionalizando-se através do preenchimento de uma ficha.

A avaliação, feita pelo avaliador, realizava-se através do preenchimento de uma ficha que viria a ser apresentada na reunião de harmonização das avaliações. Este último processo, assim como a validação das propostas de avaliação final correspondente às percentagens máximas de mérito e excelência, era feita em reunião de CCA.

A entrevista de avaliação, entre avaliado e avaliador, realizava-se em fevereiro e tinha como finalidade analisar a autoavaliação, dar conhecimento da avaliação e definir objetivos para o ciclo avaliativo seguinte.

A homologação das avaliações, feita pelo dirigente máximo, ocorria até 15 de março. A reclamação da avaliação homologada estava prevista nos diplomas que regulavam o SIADAP e esta podia ocorrer até cinco dias úteis após o avaliado ter conhecimento da mesma e a decisão deveria ser dada, com parecer prévio do CCA, no prazo de quinze dias úteis. Após o avaliado ter conhecimento da decisão este podia ainda interpor recurso hierárquico para o membro do Governo competente, no prazo de cinco dias úteis, devendo a decisão sobre o mesmo ser dada em dez dias úteis.

A avaliação dos dirigentes tinha por objetivo reforçar as competências de gestão e a capacidade de liderança. Eram avaliados objetivos (75%) e competências (25%), não eram avaliadas as atitudes pessoais, como acontecia com a avaliação dos restantes trabalhadores. Outro fator que diferencia a avaliação dos dirigentes é o facto de não haver percentagens máximas quanto às avaliações finais.

O processo de avaliação deveria estar concluído a 30 de abril e cada organismo devia apresentar, ao membro do Governo da tutela, um relatório que mostrasse o cumprimento dos diplomas de regulamentação do SIADAP. Competia à DGAP (Direção Geral da Administração Pública) reunir informação acerca da implementação do SIADAP e à Inspeção Geral da Administração Pública cabia auditar a aplicação do mesmo pelos serviços.

Em 2005 o Governo reconheceu o papel fundamental que os funcionários tinham e que poderia ser potenciado no que diz respeito à modernização da administração pública (Resolução de Conselho de Ministros nº 109/2005, de 30 de junho), com vista a melhorar a sua eficiência para com o país. Com base neste reconhecimento, em 2006, foi apresentado, à Assembleia da República, uma proposta de lei que articulava o SIADAP com a revisão das carreiras e remunerações, de modo a associar a evolução profissional e a remuneração e possível atribuição de prémios de desempenho à avaliação. A proposta incluía também a integração de avaliação dos serviços públicos. Como princípios que regiam a revisão do SIADAP eram apresentados argumentos como a reafirmação da gestão por objetivos que era apontada como uma das características fundamentais da modernização administrativa e o reiterar do reconhecimento e motivação dos funcionários, de modo a garantir a diferenciação dos desempenhos e a promoção de uma gestão com base na valorização das competências e do mérito. O Governo pretendia resolver a “deficiente aplicação do SIADAP em 2004 e garantia de que em 2005 o desempenho tenha avaliações diferenciadoras e respeite princípios de igualdade” e criar “condições para a vigência plena do SIADAP em 2006 em regime de normalidade, seja por aplicação direta seja com as adaptações necessárias entretanto efetuadas” (Resolução CM 109/2005, de 29 de dezembro).

Em dezembro de 2005 o Governo reafirmou a importância do SIADAP (Resolução de Conselho de Ministros nº 199/2005, de 29 de dezembro) como instrumento de desenvolvimento da estratégia dos serviços públicos e como uma das mais importantes ferramentas para a gestão de recursos humanos (RH). Sendo este um sistema assente num método de GPO exigia a definição de objetivos individuais por desagregação em cascata dos objetivos da organização, de modo a garantir a coerência entre os resultados individuais e os resultados da unidade orgânica, sendo estes essenciais para o cumprimento dos objetivos da organização. Era evidente a urgência em introduzir as correções necessárias para o aperfeiçoamento do SIADAP, de modo a colmatar as dificuldades de implementação

sentidas em alguns serviços, sendo estas dificuldades, muitas vezes, decorrentes de uma nova cultura de gestão ainda não consolidada o suficiente.

Pretendia-se que em 2006 a avaliação do desempenho se desenvolvesse respeitando os prazos e que cada membro do Governo aprovasse os objetivos globais a prosseguir nesse mesmo ano pelos serviços da sua dependência. Estes objetivos deviam ser propostos à tutela, no quadro da legislação aplicável e das orientações políticas, e deviam estar de acordo com as orientações estratégicas, com a missão do serviço, com a carta de missão do dirigente máximo e com os projetos do Plano de Atividades e de Orçamento, priorizando metas quantificáveis. Com base nos objetivos dos serviços os dirigentes deviam definir os objetivos a seguir pelas unidades orgânicas internas e respetivos dirigentes e trabalhadores. O Governo reforçou também a ideia de “prestação de contas” aos superiores, informando as Secretarias Gerais e, por sua vez, estas informariam o DGAP, no que diz respeito à implementação do SIADAP.

A Lei nº 15/2006, de 26 de abril veio determinar como se deveria proceder no que diz respeito às avaliações do ano de 2004, no qual não ocorreram avaliações, e, em regra, o procedimento deveria ser, para trabalhadores que haviam sido avaliados em 2005 pelo SIADAP, a replicação da nota para o ano anterior. Para os trabalhadores de serviços que não haviam adotado o SIADAP a avaliação do desempenho deveria ocorrer com recurso ao sistema de Classificação de Serviço (este sistema de avaliação foi revogado pela Lei nº 10/2004, de 22 de março), aplicando uma percentagem máxima de 25% para classificações de Muito Bom.

A Lei nº 15/2006 determinava a revisão do SIADAP, no decorrer desse mesmo ano, tendo em atenção a experiência da sua aplicação e a necessária articulação com a revisão do sistema de carreiras e remunerações, assim como com a avaliação dos serviços, prevendo que o sistema estivesse em pleno funcionamento no ano de 2007 e seguintes.

2.3.4.3. SIgADAP

Entre 2004 e 2007 a forma de encarar a gestão pública evolui e verificaram-se outras alterações importantes para além do sistema de avaliação, tais como a nova política de mobilidade e recrutamento, o reforço dos mecanismos de controlo de contratações e de

prestação de serviços, assim como a sistemática privatização/contratualização de serviços públicos. Segundo Barata (1998, p. 57) “administrar o setor público é gerir redes complexas de processos e de comportamentos, compostas por atores diversos, muitos deles externos às organizações (...) A Administração Pública tem, principalmente, o dever de observar a legalidade dos seus atos e de se manter dentro do rigoroso respeito dos direitos e interesses dos cidadãos.”

Entra em vigor, em janeiro de 2008, através da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, o SIgADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública –, continuando, no entanto, a designar-se por SIADAP ou, também denominado como SIADAP de segunda geração. Os meios (fichas, competências e instruções) para a aplicação deste sistema foram definidos e publicados na Portaria nº 1633/2007, de 31 de dezembro.

Apesar de ter mantido a sigla SIADAP, do primeiro para o segundo sistema de avaliação o legislador acrescentou o termo “gestão”, o que pode ser notado como reflexo das múltiplas alusões ao mesmo no corpo do diploma referindo-se, nomeadamente, a “sistemas de gestão de desempenho” (art.º 5º), “gestão da administração pública” (art.º 6º) e ao “ciclo de gestão” (art.º 8º).

O SIADAP aplica-se a serviços da administração direta e indireta do Estado e, com as devidas adaptações, aos serviços das administrações regional autónoma e autárquica. É também aplicável, com as adaptações necessárias aos órgãos e serviços de apoio ao Presidente da República, da Assembleia da República, do Ministério Público e respetivos órgãos de gestão, dos tribunais e de outros órgãos independentes. Este sistema aperfeiçoado não se aplica às EPE’s (Entidades Públicas Empresariais) nem aos gabinetes de apoio dos membros do Governo nem dos titulares dos órgãos referidos anteriormente.

Como previsto na Lei, alguns serviços públicos podem aplicar adaptações do SIADAP, desde que estas respeitem os princípios, objetivos e subsistemas do mesmo. Devendo ainda ser uma avaliação com base no confronto dos objetivos/resultados e competências demonstradas ou a desenvolver, sem esquecer que se deve assegurar a diferenciação dos desempenhos respeitando as quotas previstas.

No seio do SIADAP a integração deve ser feita entre os três subsistemas de avaliação, sendo eles (Artigo 9º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro) e os seus períodos avaliativos os seguintes:

- SIADAP 1 – Serviços e organismos da administração pública – Avaliações anuais.
- SIADAP 2 – Dirigentes da administração pública (cargos de direção superior e intermédia) – Avaliações a cada três ou cinco anos, para dirigentes intermédios e dirigentes superiores, respetivamente;
- SIADAP 3 – Trabalhadores da administração pública – Avaliações bienais.

O SIADAP rege-se pelos princípios de responsabilização e desenvolvimento, coerência e integração, transparência e imparcialidade, eficácia e eficiência, orientação para a qualidade, comparabilidade entre serviços, publicidade e participação de dirigentes, trabalhadores e utilizadores, no que diz respeito à avaliação dos serviços (Artigo 5º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro).

Quanto a objetivos, o diploma que rege o SIADAP identifica: contribuição para a melhoria da gestão pública; identificar as necessidades de formação; consolidar práticas de avaliação; melhorar a arquitetura dos processos; promover a motivação; reconhecer e distinguir pessoas e serviços; melhorar a prestação de informação e transparência e apoiar o processo de decisão estratégica (Artigo 6º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

A lei prevê que o SIADAP se articule com o ciclo de gestão de cada serviço da administração pública, integrando as seguintes fases:

- Objetivos anuais do serviço (contemplando a missão, as atribuições, os objetivos estratégicos, a carta de missão, os resultados da avaliação e as disponibilidades orçamentais);
- Orçamento e mapa de pessoal;
- Plano de atividades (incluindo os objetivos, as atividades, os indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica);
- Monitorização e eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica);

- Relatório de atividades (incluindo o Balanço Social e o relatório de autoavaliação do serviço).

A avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3) passa a recair sobre duas componentes, competências e resultados, sendo que estas poderão ter ponderação variável, de acordo com as regras previamente fixadas. A definição dos objetivos e das competências a ser avaliadas baseiam-se num sistema de negociação entre o avaliador e o avaliado, tal como no modelo anterior. Firma-se a obrigatoriedade de o avaliado realizar a sua autoavaliação.

A classificação final do SIADAP 3 é o resultado da média ponderada (expressa até às centésimas ou, quando possível, até às milésimas) das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação. Diferentemente do sistema anterior, o atual alterou a designação das menções qualitativas e reduziu o seu número de cinco para quatro, resultando as menções de “Desempenho Excelente” de entre as menções de “Desempenho Relevante”, por iniciativa do avaliador e conseqüente apreciação do CCA (Artigo 51º da Lei nº66-B/2007, de 28 de dezembro). Os aspetos elementares deste subsistema podem ver-se na tabela 4.

Tabela 4 – Aspetos elementares do SIADAP 3

Parâmetros de Avaliação	Gradação dos Resultados e Competências	Menções (qualitativas e quantitativas)
Resultados ($\geq 60\%$)	Objetivo: - Superado: 5 pontos - Atingido: 3 pontos - Não atingido: 1 ponto	- Relevante (4 a 5): 2 pontos - Adequado (2 a 3.999): 1 ponto - Inadequado (1 a 1.999): -1 ponto
Competências ($\leq 40\%$)	Competência: - Demonstrada a nível elevado: 5 pontos - Demonstrada: 3 pontos - Não demonstrada: 1 ponto	

Fonte: Adaptado do Art. 50º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro

As atribuições de menções de desempenho elevado passam a ser designadas por “Desempenho Relevante” e “Desempenho Excelente”, mantendo-se a obrigatoriedade de cumprir quotas, pré-definidas, máximas de 25% e 5%, respetivamente (Artigo 75º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Para que haja esta atribuição mantém-se a existência e participação do CCA e passa a existir a chamada Comissão Paritária, na qual estão representados os trabalhadores e a administração e que funciona como órgão consultivo, funcionando junto do dirigente máximo e à qual os trabalhadores podem recorrer em caso de discordância com a avaliação que lhes pretendem atribuir. A referida Lei prevê ainda, no seu artigo 44º, a publicitação das mudanças de posição remuneratória na carreira e dos prémios de desempenho, bem como as suas fundamentações.

No que respeita aos efeitos gerais do SIADAP são identificados os seguintes (artigo 52º): identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador a serem desenvolvidas; diagnóstico de necessidades de formação; identificação de competências e comportamentos a melhorar; melhoria do posto de trabalho e dos processos associados; alteração do posicionamento remuneratório na carreira e ainda, atribuição de prémios de desempenho.

Relativamente a efeitos decorrentes da nota final da avaliação do desempenho estão previstas diversas ações a tomar, estando estas presentes na tabela 5.

A complexidade do sistema de gestão resulta das opções que se podem fazer, das opções que se tomam em matéria de planificação das atividades, da organização do trabalho, dos objetivos definidos, dos meios a afetar e do grau de exigência que se pretenda obter dos serviços da administração pública e das pessoas que neles trabalham (Moura, 2012).

O sistema passou, com a reestruturação de 2007, a ser mais complexo e a depender de medidas aplicáveis a cada ciclo de gestão, no que refere ao recrutamento, à remuneração, mobilidade e formação. A reestruturação serviu também para a avaliação ter duas funções, a de desenvolvimento, no sentido em que a formação tem como objetivo aumentar as competências dos trabalhadores e a função administrativa, ou seja, os resultados da avaliação devem contribuir para a aplicação de técnicas de gestão de RH, tais como a remuneração e a promoção.

Tabela 5 – Efeitos da avaliação final no SIADAP 3

<p>Desempenho excelente em dois ciclos avaliativos consecutivos ou quando se acumulam 10 pontos (artigos 39º e 52º) confere o direito, alternativamente, a:</p> <ul style="list-style-type: none">• Estágio num organismo de administração pública estrangeira ou numa organização internacional;• Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com atividade e métodos de gestão relevantes para a administração pública;• Frequência de ações de formação adequadas ao desenvolvimento de competências profissionais.
<p>Desempenho inadequado deve ser acompanhado de devida fundamentação com vista a:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificar as necessidades de formação;• Constituir um plano de desenvolvimento profissional adequado;• Fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador.

Fonte: Adaptado de Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro

Este sistema renovado pretende contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade do serviço da administração pública, para a promoção da motivação profissional dos trabalhadores, assim como para o desenvolvimento das suas competências. Pretende também alcançar a harmonia e coerência da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores. Como o próprio nome indica, o sistema deve ser integrado, isto é, assegurar que haja alinhamento entre os objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, os objetivos do ciclo de gestão, os objetivos definidos na carta de missão dos dirigentes superiores e os objetivos definidos para os restantes dirigentes e trabalhadores. Como no sistema anterior, a planificação deve ser em cascata, do topo para a base, e deve ser evidente o contributo das unidades orgânicas para os resultados do serviço.

CAPÍTULO III – ESTUDO EMPÍRICO

3.1. Introdução

Neste capítulo é apresentada a entidade na qual foi realizado o estágio curricular e, igualmente, onde foi desenvolvido o estudo empírico. No seguimento apresentam-se os objetivos e as hipóteses de trabalho, o modelo concetual, a metodologia utilizada, o instrumento de recolha de dados, a caracterização sociodemográfica da amostra e, por fim, as qualidades psicométricas do instrumento de medida.

3.2. Apresentação da entidade de acolhimento

A entidade escolhida para a realização do estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, trata-se de uma empresa local municipal (E.M.) do distrito de Coimbra.

A empresa em questão, em termos jurídicos, caracteriza-se como uma pessoa coletiva de direito privado e de natureza societária, conforme os artigos 2º e 5º da Lei nº 50/2012, de 31 de agosto indicam. De acordo com o artigo 19º do mesmo diploma (em específico os nºs 2, 4, 5 e 6) a empresa de natureza municipal tem influência dominante de um município e a sua denominação deve ser acompanhada pela indicação “E.M.” e, por ser uma empresa local a sua responsabilidade é limitada, querendo isto dizer que (artigo 40º nº2 da Lei enunciada anteriormente) se o resultado líquido, antes de impostos, for negativo os sócios da mesma devem transferir fundos para a empresa de modo a equilibrar as contas, sendo que esta transferência deve ser feita na proporção da participação social.

De referir ainda que, tratando-se de uma empresa local, esta tem como objeto exclusivo a exploração de atividades de interesse geral (artigo 20º nº 1), não estando assim obrigada a obter lucros, mas sim a assegurar a viabilidade económica e o equilíbrio financeiro (artigos 31º e 40º nº 1). A referida empresa enquadra-se ainda no artigo 45º da referida Lei – “Empresas locais de gestão de serviços de interesse geral”, devendo assim assegurar “a universalidade, a continuidade dos serviços prestados, a satisfação das necessidades básicas dos cidadãos, a coesão económica e social”.

Importa ainda referir que, apesar de se tratar de uma empresa pública, alguns dos seus colaboradores têm contratos sem os mesmos serem em funções públicas, sendo estes avaliados da mesma forma que os restantes que integram os quadros da função pública, uma vez que a entidade, conforme previsto no artigo 3º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, adaptou o SIADAP à sua realidade, conferindo-lhe inclusive outra designação, ainda que semelhante.

3.3. Objetivo e hipóteses de trabalho

O objetivo geral do estudo consiste em analisar as relações entre a satisfação dos trabalhadores com a sua avaliação de desempenho, com a perceção de justiça relativa e com a satisfação com o supervisor.

Como referido no segundo capítulo deste estudo, o processo de avaliação do desempenho compreende os avaliadores e os avaliados, e a compreensão de ambas as partes de todas as etapas do processo de avaliação. A conclusão das etapas do processo de avaliação depende também do envolvimento das partes, do sentimento de compromisso e da confiança mútua.

Segundo Dipboye e Pontbriand (1981) a opinião que os trabalhadores têm acerca do sistema de avaliação pode ser tão importante para a sua eficácia a longo prazo quanto o é a validade e a confiança no próprio sistema. Outra razão que torna relevante o estudo e a importância da satisfação com a avaliação do desempenho é o facto de esta poder afetar o trabalhador quanto à sua produtividade, motivação e comprometimento organizacional (Pearse, 1986).

Por satisfação no trabalho entende-se que seja o resultado da avaliação que o trabalhador faz acerca do seu trabalho, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Por se tratar de um estado emocional este varia consoante a avaliação dos valores do indivíduo e pode resultar em dois fenómenos, de alegria (satisfação) ou de sofrimento (insatisfação). Este estado emocional pode ter duas causas, as condições de trabalho (por exemplo, tarefas que executa, reconhecimento, condições de trabalho, promoção) ou as relações no trabalho (por exemplo, relação com os pares – colegas, supervisores ou subordinados, organização)

(Locke, 1976). Este autor refere ainda que a satisfação no trabalho pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização.

De acordo com Lawer (1994) a satisfação dos colaboradores com a avaliação do desempenho é um aspeto pertinente no sentido em que é um fator que pode ter implicações na eficácia e na viabilidade do próprio sistema de avaliação. Opinião similar tem Dipboye e Pontbriand (1981) que refere nos seus estudos que a opinião dos colaboradores sobre o sistema de avaliação pode ser tão importante para a eficácia a longo prazo do sistema quanto a validade e confiança do próprio sistema. Também para Giles e Mossholder (1990) a satisfação com a avaliação do desempenho é vista como um ponto importante, visto que as avaliações são a base para várias decisões importantes na carreira dos trabalhadores e a satisfação com os seus resultados significa reconhecimento e perspectivas futuras dentro da organização. Já para Landy, Barnes e Murphy (1978) os trabalhadores apenas se sentirão satisfeitos com o processo de avaliação do desempenho se se cumprirem os critérios de justiça, nomeadamente no que respeita à justiça organizacional.

De acordo com Greenberg (1990), a justiça organizacional é um termo utilizado frequentemente por psicólogos organizacionais para se referirem ao modo justo e imparcial como as organizações tratam os seus colaboradores. A justiça distributiva relaciona-se com a adequação aos resultados, ou seja, é uma medida de equidade e igualdade, pretendendo que os trabalhadores tenham, por exemplo, as mesmas oportunidades e recompensas. Já a justiça processual refere-se à perceção de justiça relativa ao processo ou aos procedimentos utilizados para determinar os resultados organizacionais (Cropanzano, Bowen, e Gilliland, 2007).

A satisfação com o supervisor é determinada pelo sentimento positivo (de satisfação) que os colaboradores sentem em relação ao seu superior hierárquico. Esta avaliação é feita tendo em conta a relação profissional que é estabelecida entre ambos, a opinião que os colaboradores têm acerca do trabalho que o supervisor desenvolve na organização e da opinião pessoal que têm sobre o mesmo. Por superior, segundo Robbins (2006), entende-se que seja aquele que toma decisões, aloca recursos e dirige as atividades dos outros com o intuito de atingir determinados objetivos na organização. Ainda segundo este autor, o supervisor tem a função de planear (definir as metas da organização e estabelecer uma estratégia para as alcançar, desenvolvendo um conjunto de planos para

integrar e coordenar as atividades), liderar (motivando os funcionários, dirigindo as suas atividades, escolhendo os melhores canais de comunicação e resolvendo conflitos) e controlar (monitorizando o desempenho dos que lidera, de modo a que esse desempenho vá de encontro ao melhor para a organização). Uma boa relação entre os supervisores e os funcionários é muito importante para a construção de uma boa organização, sendo que a comunicação é a chave principal na relação e um dos principais motores de envolvimento dos funcionários (Dewydar, 2015). Também para Deming, Juran e Crosby o envolvimento dos gestores/supervisores são um passo para a obtenção da qualidade nas organizações. Para Deming (1989), e de acordo com os 14 pontos que identificou como sendo essenciais para a obtenção da qualidade, a liderança deve criar uma atmosfera favorável à melhoria contínua, ou seja, deve criar um ambiente positivo e favorável à aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Outra premissa de Deming (1989) é que é essencial para a qualidade que os gestores permaneçam tempo suficiente para que conheçam na íntegra o funcionamento tanto da organização como as pessoas com quem trabalha. Juran (1951), por sua vez, aponta que o objetivo dos gestores é o de melhorar o desempenho dos trabalhadores que, conseqüentemente, conduz a um melhor desempenho da organização. No mesmo sentido dos autores citados, Crosby (1987), advoga que a melhoria da qualidade, começa pelo envolvimento da gestão.

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

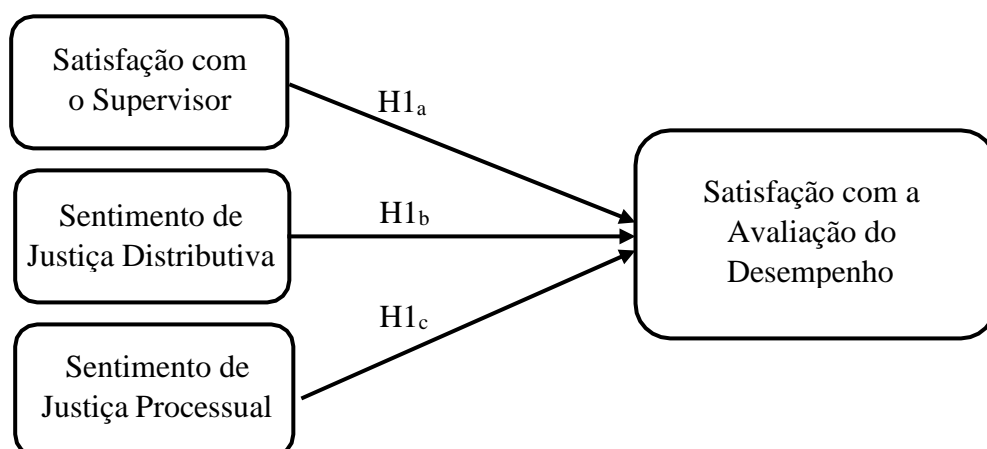
H1: A satisfação dos colaboradores com a sua avaliação do desempenho está relacionada com a satisfação que têm em relação ao supervisor, com a percepção de justiça distributiva e de justiça processual.

H1_a: A satisfação com a avaliação do desempenho está relacionada com a satisfação com o supervisor.

H1_b: A satisfação com a avaliação do desempenho está relacionada com o sentimento de justiça distributiva.

H1_c: A satisfação com a avaliação do desempenho está relacionada com o sentimento de justiça processual.

Figura 1 – Modelo Conceitual de Análise



Fonte: Elaboração própria

3.4. Metodologia adotada

No que diz respeito à metodologia de investigação, o presente estudo segue uma filosofia de investigação positivista, uma vez que pretende avaliar a satisfação com a avaliação do desempenho, a satisfação com o supervisor e a percepção de justiça, utilizando escalas já validadas em estudos anteriores e cientificamente documentadas.

Quanto à abordagem de investigação, foi adotada uma abordagem dedutiva, uma vez que os objetivos e hipóteses de investigação levantadas foram identificadas a partir do que foi lido e analisado.

Tendo em conta os objetivos e as questões que se pretendem estudar, a utilização de metodologia quantitativa parece ser a mais adequada. O método quantitativo procura, de acordo com Moreira (2007, p.48) “o seu fundamento na teoria positivista do conhecimento (e suas variantes), a qual procura descrever e explicar os acontecimentos, processo e fenómenos do mundo social, (entendido como sistema), por forma a que se possa chegar a generalizações”.

Para a recolha de dados construiu-se um questionário de perguntas fechadas (Anexo I). A escolha deste método deve-se ao facto de este possibilitar questionar diretamente os

indivíduos e permitir, ainda, transformar a informação recolhida em dados, para além de possibilitar a recolha de um maior número de dados em menos tempo.

Para a análise de dados utilizou-se o SPSS (*Software Statistical Package Social Science*), versão 22.

3.5. Recolha de dados

3.5.1. O questionário

Após definir os objetivos, as hipóteses e a metodologia escolhida, importa agora apresentar o instrumento de recolha de dados: o questionário.

De forma a avaliar as hipóteses formuladas anteriormente, optou-se pela realização de um questionário que, apesar de ser um método demorado e dispendioso, permite ter um maior controlo nos dados recolhidos que são necessários.

Assim, foram distribuídos 150 questionários durante a primeira quinzena do mês de junho. Cada colaborador recebeu um envelope com um questionário (anexo I) e uma carta de apresentação do estudo (anexo II), informando os objetivos do estudo e garantindo o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos. Os colaboradores foram também informados da concordância da chefia. Posteriormente, os colaboradores receberam um e-mail com a indicação de que deveriam depositar os questionários nas tombolas deixadas para esse efeito, indicando o local onde as mesmas se encontravam.

Para todas as questões foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente. Previu-se, ainda, que o questionário tivesse a duração de 5 a 7 minutos.

3.6. Caracterização da amostra

Dos 150 questionários distribuídos foram devolvidos 62 (41,33%). No entanto, não foram considerados válidos os questionários incompletos e com respostas tendenciosas, e,

deste modo eliminaram-se 2 questionários, ficando, portanto, com uma amostra de 60 questionários válidos.

De seguida apresentam-se as tabelas (numeradas de 6 a 11) que procedem à caracterização da amostra.

Tabela 6 – Distribuição dos colaboradores por género

	Frequência	Percentagem
Feminino	10	16.7%
Masculino	50	83.3%
Total	60	100%

Fonte: Elaboração própria

Observando a tabela 6, constata-se que a amostra recolhida é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo masculino, que representa 83,3% do total, a restante percentagem, de 16,7%, corresponde a indivíduos do sexo feminino.

Tabela 7 – Distribuição dos colaboradores por idade

	Frequência	Percentagem
18 – 29	2	3.3%
30 – 39	8	13.3%
40 – 49	21	35%
50 – 59	22	36.7%
Mais de 60	7	11.7%
Total	60	100%

Fonte: Elaboração própria

Quanto às idades dos respondentes (analisada na tabela 7), a maior percentagem centra-se nos colaboradores entre os 50 e os 59 anos, representando 36,7% da amostra. A percentagem menos significativa pertence aos colaboradores entre os 18 e os 29 anos, com 3,3%.

Tabela 8 – Distribuição dos colaboradores por escolaridade

	Frequência	Percentagem
Até 4ª classe	2	3.3%
1º Ciclo	23	38.2%
2º Ciclo	14	23.3%
Licenciatura	12	20%
Mestrado	3	5%
NS/NR	6	10%
Total	60	100%

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 8, no que respeita às habilitações literárias, apurou-se que a maioria dos colaboradores que responderam ao questionário completou o 1º ciclo (9ºano) de escolaridade, nomeadamente, 38,2%. De seguida temos 23,3% dos respondentes com o 2º ciclo (12ºano) de escolaridade. Todas as outras habilitações comportam percentagens mais baixas, sendo que a menor pertence aos colaboradores com menos de 4 anos de escolaridade (3,3%). Importa referir ainda que seis dos respondentes não sabem ou não responderam a esta questão.

Tabela 9 – Distribuição dos colaboradores por anos de serviço

	Frequência	Percentagem
0 – 5	3	5%
6 – 10	4	6.7%
11 - 15	5	8.3%
16 – 20	10	16.7%
21 – 25	12	20%
26 – 30	8	13.3%
31 – 35	11	18.3%
36 – 40	7	11.7%
Total	60	100%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos anos de serviço, presente na tabela 9, os colaboradores mais representados têm 21 a 25 anos de serviço, correspondendo a uma percentagem de 20%. Seguindo-se os colaboradores com 31 a 35 anos de serviço com 18,3%. Todas as outras respostas respeitam a percentagens inferiores, sendo que a mais baixa corresponde a 5%, cujos colaboradores têm até cinco anos de serviço efetivo na entidade.

Tabela 10 – Distribuição dos colaboradores por tipo de contrato

	Frequência	Percentagem
Contrato a termo certo	5	8.3%
Contrato a tempo indeterminado	54	90%
Contrato a tempo parcial	1	1.7%
Total	60	100%

Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao tipo de contrato (tabela 10) a grande maioria dos colaboradores da amostra tem contrato por tempo indeterminado, sendo estes 90% dos respondentes. Apenas 8,3% dos questionados têm contratos a termo certo e apenas um respondeu ter contrato a tempo parcial, correspondendo a 1,7%.

Tabela 11 – Distribuição dos colaboradores por função

	Frequência	Percentagem
Operário/Administrativo	41	68.3%
Téc. Superior/ Téc. Especialista	14	23.3%
Gestor/ Dirigente	4	6.7%
NS/NR	1	1.7%
Total	60	100%

Fonte: Elaboração própria

Por fim, quanto à função que desempenham na entidade, referida na tabela 11, a maior percentagem de respondentes, 68,3%, corresponde a colaboradores com funções de operário ou de administrativo, seguindo-se 23,3% com funções de técnico superior ou técnico especialista. Apenas quatro dos respondentes desempenham funções de dirigente ou gestor, correspondendo a uma percentagem de 6,7%. De referir ainda que um dos questionados não respondeu a esta questão.

3.7. Escalas de medida

3.7.1. Satisfação com a Avaliação do Desempenho

Esta variável pretende avaliar a satisfação que os colaboradores têm com a avaliação do desempenho. Para estudar esta satisfação os colaboradores foram inquiridos acerca da opinião que têm sobre a sua avaliação e sobre o sistema avaliativo em geral.

Os itens que medem a variável satisfação com a avaliação do desempenho apresentam-se na tabela 12.

Tabela 12 – Itens que compõem a variável satisfação com a avaliação do desempenho

Satisfação com a Avaliação do Desempenho (sad)	
sad1. O meu desempenho foi avaliado de forma justa.	Fonte: escala adaptada de Dipboye e Pontbriand (1981), Giles e Mossholder (1990), Jawahar (2006) e Landy <i>et al</i> (1978)
sad2. A minha avaliação foi melhor em relação às minhas expectativas.	
sad3. Estou satisfeito com a eficácia da avaliação.	
sad4. A minha avaliação motiva-me para o trabalho.	
sad5. Estou satisfeito com a entrevista de avaliação.	
sad6. Estou satisfeito com a qualidade da entrevista de avaliação.	
sad7. O meu supervisor/chefe examinou o meu desempenho na minha última sessão de avaliação.	
sad8. Estou bastante satisfeito com a minha última sessão de avaliação.	

Fonte: Elaboração própria

3.7.2. Satisfação com o Supervisor

Esta variável pretende avaliar a satisfação que os inquiridos têm com o seu supervisor, sendo que por supervisor se entende que seja o chefe hierárquico imediato ao colaborador. Para examinar esta satisfação os colaboradores foram inquiridos acerca da sua relação com o supervisor, da opinião que têm acerca do seu trabalho e da opinião pessoal que têm sobre o chefe.

Os itens que constituem a variável satisfação com o supervisor estão presentes na tabela 13.

Tabela 13 – Itens que compõem a variável satisfação com o supervisor

Satisfação com o Supervisor (ss)	
ss1. Estou satisfeito com o supervisor/chefe que tenho.	Fonte: Jawahar (2006)
ss2. Gosto pessoalmente do meu supervisor/ chefe.	
ss3. Falo com os meus colegas acerca do quanto aprecio o meu supervisor/chefe.	
ss4. Sou leal ao meu supervisor/chefe.	
ss5. Considero que o meu supervisor/chefe é o melhor dentro da minha organização.	
ss6. Sinto orgulho do trabalho que o meu supervisor faz.	

Fonte: Elaboração própria

3.7.3. Sentimento de Justiça Distributiva

Esta variável pretende avaliar o grau em que os inquiridos acreditam que são bem recompensados, tendo por base a comparação com o nível de educação, de esforço, de desempenho, entre outros (Morman, 1991).

Os itens que compõem a variável sentimento de justiça distributiva estão presentes na tabela 14.

Tabela 14 – Itens que compõem a variável sentimento de justiça distributiva

Sentimento de Justiça Distributiva (sjd)	
sjd1. Sinto que sou bem recompensado tendo em conta as responsabilidades que me são atribuídas.	Fonte: Morman (1991)
sjd2. Sinto que sou bem recompensado tendo em conta a experiência que tenho.	
sjd3. Sinto que sou bem recompensado tendo em conta o esforço que faço.	
sjd4. Sinto que sou bem recompensado tendo em conta o trabalho que faço.	
sjd5. Sinto que sou bem recompensado tendo em conta o stress do meu trabalho.	

Fonte: Elaboração própria

3.7.4. Sentimento de Justiça Processual

Os itens que integram a variável sentimento de justiça processual estão descritos na tabela 15.

Tabela 15 – Itens que compõem a variável sentimento de justiça processual

Sentimento de Justiça Processual (sjp)	
sjp1. Discuto sempre com o meu supervisor/chefe a qualidade da minha avaliação.	Fonte: Morman (1991)
sjp2. A empresa tem uma boa política no que diz respeito à avaliação de desempenho.	
sjp3. São apresentados objetivos distintos tendo em conta a natureza de cada função.	
sjp4. Os salários auferidos adequam-se com os resultados obtidos nas avaliações de desempenho.	
sjp5. Os objetivos definidos como "Competências" são realistas.	
sjp6. Os objetivos definidos como "Resultados" são realistas e exequíveis.	

Fonte: Elaboração própria

A variável descrita na tabela 15 (sentimento de justiça processual) pretende avaliar se o processo de avaliação do desempenho, na organização, é desenvolvido, aos olhos dos colaboradores, de forma adequada, no que toca a procedimentos formais, tais como prazos e o facto de o avaliado ser, ou não, ouvido durante todo o processo.

3.8. Análise e discussão dos resultados

Após a recolha dos dados é necessário realizar o tratamento e a análise dos mesmos. Deste modo, procede-se ao estudo das qualidades psicométricas do instrumento de medida, recorrendo à análise fatorial e à verificação da consistência interna das escalas.

3.8.1. Estudo das qualidades psicométricas do instrumento de medida

3.8.1.1. Análise fatorial

A análise fatorial que é uma técnica que permite reduzir os dados utilizando um conjunto menor de fatores ou componentes, através de aglomerados ou das intercorrelações de um conjunto de variáveis (Pallant, 2001), ou seja, a análise fatorial identifica um conjunto menor de variáveis (fatores) tendo como objetivo a redução inicial de dados, sem perda de informação.

Hair *et al* (2005) sugere que um dos pressupostos da análise fatorial é a estrutura simples dos seus componentes, defendendo que a mesma variável não pode contribuir para a construção de fatores distintos. Adotando, assim, o valor de 0,40 como limite aceitável da contribuição da variável na criação do fator, evitando o problema da indeterminação da relação entre variáveis e fatores.

Neste seguimento, e após a análise fatorial realizada, foram eliminados alguns itens das variáveis, uma vez que apresentavam valores inferiores a 0,40, nomeadamente o item 3 na variável satisfação com o supervisor, o item 2 na variável sentimento de justiça distributiva e os itens 1 e 3 na variável sentimento de justiça processual.

A análise fatorial das variáveis em estudo encontra-se na tabela 16.

Tabela 16 – Análise fatorial

Variável	Indicadores	1	2	3	4
Satisfação com a avaliação do desempenho (sad)	sad1	0,751			
	sad2	0,773			
	sad3	0,836			
	sad4	0,749			
	sad5	0,758			
	sad6	0,460			
	sad7	0,619			
	sad8	0,837			
Satisfação com o supervisor (ss)	ss1		0,571		
	ss2		0,610		
	ss4		0,519		
	ss5		0,649		
	ss6		0,622		
Sentimento de justiça distributiva (sjd)	sjd1			0,658	
	sjd3			0,687	
	sjd4			0,689	
	sjd5			0,651	
Sentimento de justiça processual (sjp)	sjp1				0,731
	sjp3				0,602
	sjp4				0,537
	sjp5				0,652

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

3.8.1.2. Análise da consistência interna

Para analisar a consistência interna das escalas procedeu-se à determinação do *Alpha de Cronbach* das variáveis em estudo. O *Alpha de Cronbach*, de acordo com Malhotra (2006), varia entre 0 e 1, sendo que os valores entre 0,6 e 0,799 revelam uma consistência

interna aceitável, os valores entre 0,8 e 0,899 traduzem uma consistência boa e os valores superiores a 0,9 significam uma consistência muito boa.

Segue-se, na tabela 17, os resultados da análise da consistência interna das escalas utilizadas neste estudo.

Tabela 17 – Consistência interna

Variáveis	<i>Alpha de Cronbach</i>
Satisfação com a Avaliação do Desempenho	0,914
Satisfação com o Supervisor	0,867
Sentimento de Justiça Distributiva	0,936
Sentimento de Justiça Processual	0,741

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

Conforme se pode observar na tabela 17, as variáveis “satisfação com a avaliação do desempenho” e “sentimento de justiça distributiva” apresentam uma consistência interna muito boa, a variável “satisfação com o supervisor” apresenta uma consciência interna boa e, por último, a variável “sentimento de justiça processual” demonstra uma consciência interna aceitável.

Após a comprovação da consistência interna das escalas, procede-se à especificação do modelo de investigação, no sentido de verificar as hipóteses de trabalho levantadas. Para este efeito, recorreu-se à análise correlacional e à análise da regressão linear. Os resultados e a respetiva discussão são apresentados nos subcapítulos seguintes.

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

No presente subcapítulo apresenta-se a análise das correlações entre as variáveis, assim como com a análise da regressão linear entre a variável dependente e as variáveis independentes, com o intuito de testar as hipóteses formuladas no capítulo anterior.

3.9.1. Análise correlacional

Para a análise correlacional foi utilizado o coeficiente de correlação *R de Pearson*. Segundo Pestana e Gageiro (2000) este coeficiente de correlação mede a intensidade da associação linear entre as variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1. Quando as associações são negativas (entre -1 e 0) as variáveis variam em sentido inverso, isto é, quando uma aumenta a outra diminui. Por outro lado, quando as associações são positivas (entre 0 e 1) as variáveis alteram-se no mesmo sentido, ou seja, o aumento de uma está associado ao aumento da outra variável.

Para a sua avaliação aponta-se que uma correlação até 0,2 é considerada muito fraca, entre 0,2 e 0,39 é tida como fraca, se for entre 0,4 e 0,69 considera-se moderada, entre 0,7 e 0,89 é forte e, por fim, se a correlação for entre 0,9 e 1 é apontada como muito alta (Pestana e Gageiro, 2000).

Apresentam-se de seguida, na tabela 18, as correlações existentes entre as variáveis em estudo, identificando o valor da correlação e o seu nível de significância.

Tabela 18 - Matriz de Correlações das Variáveis

	Satisfação com a Avaliação do Desempenho	Satisfação com o Supervisor	Sentimento de Justiça Distributiva	Sentimento de Justiça Processual
Satisfação com a Avaliação do Desempenho	1			
Satisfação com o Supervisor	0,409***	1		
Sentimento de Justiça Distributiva	0,511***	0,235*	1	
Sentimento de Justiça Processual	0,659***	0,348**	0,494***	1

Nota: *significa $p \leq 0,10$; **significa $p \leq 0,05$; ***significa $p \leq 0,001$ (2-tailed)

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

Analisando a tabela 18 pode concluir-se que:

- A satisfação com o supervisor relaciona-se positiva e significativamente com:
 - a satisfação com a avaliação do desempenho ($\beta = 0,41$; $p \leq 0,001$);
 - o sentimento de justiça distributiva ($\beta = 0,24$; $p \leq 0,10$);
 - o sentimento de justiça processual ($\beta = 0,35$; $p \leq 0,05$).

- O sentimento de justiça distributiva relaciona-se positiva e significativamente com:
 - a satisfação com a avaliação do desempenho ($\beta = 0,51$; $p \leq 0,001$);
 - a satisfação com o supervisor ($\beta = 0,23$; $p \leq 0,10$);
 - o sentimento de justiça processual ($\beta = 0,49$; $p \leq 0,001$).

- O sentimento de justiça processual relaciona-se positiva e significativamente com:
 - a satisfação com a avaliação do desempenho ($\beta = 0,66$; $p \leq 0,001$);
 - a satisfação com o supervisor ($\beta = 0,35$; $p \leq 0,05$);
 - o sentimento de justiça distributiva ($\beta = 0,50$; $p \leq 0,001$).

Após a análise dos resultados das correlações, podem aceitar-se as hipóteses de trabalho que referem:

- que a satisfação com a avaliação do desempenho está relacionada com a satisfação com o supervisor;
- que a satisfação com a avaliação do desempenho está relacionada com o sentimento de justiça distributiva;
- que a satisfação com a avaliação do desempenho está relacionada com o sentimento de justiça processual.

3.9.2. Análise da regressão linear

A regressão linear verifica as associações existentes entre a variável dependente e uma ou mais variáveis independentes, mostrando o grau e a forma com que um conjunto de variáveis independentes explicam a variável dependente. O coeficiente de determinação (R^2) varia entre 0 e 1 e mede a proporção da variação total da variável dependente (Y) que é decorrente da variação nas variáveis independentes (X_1, X_2, \dots, X_n). Deste modo, quanto mais próximo o valor de R^2 estiver de 1, maior é a percentagem que a variável dependente é explicada pelas variáveis independentes (Pestana e Gageiro, 2000).

Assim, pretende-se confirmar se as variáveis independentes (satisfação com o supervisor, sentimento de justiça distributiva e sentimento de justiça processual) explicam de alguma forma a variável dependente (satisfação com a avaliação do desempenho), testando assim a seguinte fórmula matemática:

$$Y \text{ (satisfação com a avaliação do desempenho)} = \beta_1 X_1 \text{ (satisfação com o supervisor)} + \beta_2 X_2 \text{ (sentimento de justiça distributiva)} + \beta_3 X_3 \text{ (sentimento de justiça processual)} + \mu$$

Os resultados da regressão linear podem ser vistos na tabela 19.

Analisando a tabela 19 verifica-se, através da estatística de F e da sua respetiva probabilidade, que o modelo proposto é significativo, isto é, as variáveis independentes têm capacidade para explicar o comportamento da variável dependente.

De acordo com o valor de VIF não existem problemas de multicolinearidade. De acordo com Pestana e Gageiro (2000), só com um VIF superior a 10 é que existem tais problemas.

Em relação à autocorrelação, o valor do teste de Durbin-Watson é próximo de 2, o que indica uma fraca probabilidade de existência de autocorrelação do modelo.

Posto isto, estão cumpridos todos os pressupostos necessários, podendo assim proceder-se a uma apropriada avaliação dos resultados da análise da regressão linear.

Tabela 19 – Tabela dos Resultados da Regressão Linear Múltipla

Variável Dependente	Variável Independente	Coef.	Std. Error	T	Sig.	VIF	R	R ²	F	Durbin-Watson
Satisfação com a Avaliação do Desempenho	(constante)		0,471	-0,560	ns		0,732	0,536	20,049 (0,000)	1,659
	Satisfação com o Supervisor	0,218	0,100	2,004	**	1,329				
	Sentimento de Justiça Distributiva	0,458	0,117	4,313	***	1,418				
	Sentimento de Justiça Processual	0,227	0,098	2,254	**	1,138				

Nota: **significa $p \leq 0,05$; ***significa $p \leq 0,001$; ns – não significativo

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

O coeficiente de determinação (R) indica que a variável “satisfação com a avaliação do desempenho” é explicada em 53,6% pelas variáveis independentes. Todas as variáveis exercem um efeito positivo e significativo na satisfação com a avaliação do desempenho.

A tabela 19 permite verificar o impacto que as variáveis independentes têm sobre a variável dependente, isto é, perceber em que medida as primeiras contribuem para a satisfação com a avaliação do desempenho. Deste modo verifica-se que:

- A satisfação com a avaliação do desempenho é influenciada positiva e significativamente pela satisfação com o supervisor ($\beta = 0,22$ e $p \leq 0,05$);
- A satisfação com a avaliação do desempenho é influenciada positiva e significativamente pelo sentimento de justiça distributiva ($\beta = 0,49$ e $p \leq 0,001$);
- A satisfação com a avaliação do desempenho é influenciada positiva e significativamente pelo sentimento de justiça processual ($\beta = 0,23$ e $p \leq 0,05$).

3.10. Discussão dos resultados

Após a apresentação dos resultados segue-se a discussão dos mesmos.

No que respeita à análise correlacional esta demonstra que todas as variáveis se encontram positivamente relacionadas entre si, indicando, assim, a validade do modelo de investigação formulado e a corroboração das hipóteses de trabalho.

Pela análise da regressão linear, verificou-se que existe uma relação de dependência entre a satisfação com a avaliação do desempenho e a satisfação com o supervisor, bem como com o sentimento de justiça distributiva e processual. Estas relações são positivas e estatisticamente significativas.

A tabela 20 resume os dados da especificação do modelo.

Tabela 20 – Síntese dos Resultados

Variáveis Independentes	Satisfação com a Avaliação do Desempenho	
	Resultados da Correlação de <i>Pearson</i>	Resultado da Regressão Linear
Satisfação com o Supervisor	(+)	(+)
Sentimento de Justiça Distributiva	(+)	(+)
Sentimento de Justiça Processual	(+)	(+)

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta os resultados relativos à influência das variáveis independentes conclui-se que os inquiridos atribuem grande relevância a todas, uma vez que todas as variáveis influenciam positivamente a satisfação com a avaliação do desempenho, como se pode verificar nos resultados da correlação de *Pearson* representada na tabela 20.

Os resultados provam uma relação positiva entre a satisfação com a avaliação do desempenho e a satisfação com o supervisor. Para Becker (1992), a satisfação com o supervisor é um aspeto fundamental no processo de avaliação do desempenho, uma vez que o supervisor desempenha um papel importante neste processo. É o supervisor quem avalia o desempenho dos que dirige, discute o desempenho aquando da entrevista de avaliação, define objetivos a serem desenvolvidos e promove recomendações do mérito. Tendo o supervisor este papel relevante em todo o processo avaliativo é importante que os colaboradores se sintam satisfeitos com ele, uma vez que a insatisfação com o supervisor e com o papel que desenvolve tanto no processo como no seu dia-a-dia pode levar ao descontentamento dos colaboradores com a sua avaliação do desempenho. O supervisor é uma das componentes de maior importância no processo de avaliação de desempenho e, por esta razão, é uma variável que contribui para o sucesso ou insucesso da avaliação do desempenho. Se, por um lado, uma relação de alta qualidade é potencializadora de confiança e lealdade, por outro, uma relação de baixa qualidade influencia negativamente todo o processo de avaliação do desempenho e o ambiente organizacional.

Nesta linha, Mount (1984) defende que existem diferenças nas opiniões acerca do sistema de avaliação no que toca a chefias e a subordinados, sendo que as chefias se sentem mais satisfeitas que os subordinados em relação à grande maioria dos aspetos da avaliação do desempenho. As diferenças encontradas entre as perceções das chefias e dos subordinados está relacionada com os diferentes papéis que estes ocupam no processo. O facto de as chefias se sentirem mais satisfeitas pode estar relacionado com o facto de estes receberem mais formação acerca de todo o processo avaliativo, o que lhes possibilita melhor compreensão e integração no sistema. Estes dados sugerem que a satisfação dos avaliados pode aumentar se lhes for dada formação acerca do funcionamento do sistema de avaliação.

Os dados deste estudo reforçam os resultados do estudo de Jawahar (2006) que prova haver uma relação positiva entre a satisfação com a avaliação do desempenho e a satisfação com o supervisor.

Os resultados do estudo igualmente demonstram uma relação de causalidade entre a perceção da justiça distributiva e a satisfação com a avaliação do desempenho. Relembrando, a perceção de justiça distributiva refere-se à forma como os colaboradores avaliam a justiça das suas classificações de desempenho e que são dadas pelo superior

hierárquico. A percepção de justiça distributiva tem em consideração aspetos como a percepção da adequação da classificação obtida em função do esforço desenvolvido, dos contributos pessoais para a prossecução dos objetivos organizacionais, do desempenho no período em apreciação e da relação entre a classificação que individualmente foi obtida e as classificações obtidas por colegas do mesmo departamento/grupo de trabalho.

Deste modo, pode afirmar-se que os colaboradores da amostra deste estudo têm um sentimento positivo em relação à justiça das classificações individuais por comparação à classificação dos seus pares e à percepção do esforço dedicado às tarefas.

Por fim, os resultados deste estudo também confirmam uma relação positiva e significativa da percepção da justiça processual com a satisfação da avaliação de desempenho. O sentimento de justiça processual indica que as pessoas percebem que o sistema de avaliação foi aplicado de forma igual (com as mesmas regras e procedimentos) a todos os colaboradores da organização. Além disso, o processo de avaliação de desempenho permite criar mecanismos que permitem a intervenção ativa do trabalhador através de autoavaliação, e permitem, em simultâneo, contestar a classificação obtida. Nesta ordem de ideias, os colaboradores da amostra têm um sentimento positivo em relação à justiça processual da sua organização e isso contribui para a satisfação da avaliação do seu desempenho.

3.11. Conclusão

No presente capítulo efetuou-se, através do SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), a análise dos resultados de estudo empírico e, para tal, recorreu-se à correlação de *Pearson* e à regressão linear múltipla. Após a exposição dos dados foi possível aceitar as hipóteses formuladas.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO

4.1. Conclusão geral

O processo de avaliação do desempenho faz parte do quotidiano das organizações, no entanto, para que este processo ofereça benefícios é importante que os diferentes intervenientes tenham conhecimento de todas as etapas do processo e estejam interessados na obtenção dos melhores resultados, quer individualmente, quer coletivamente.

A avaliação do desempenho interfere com várias áreas da gestão organizacional, em concreto com questões salariais, com as promoções, com a progressão na carreira, com o levantamento das necessidades formativas, entre outros aspetos. A opinião que os colaboradores têm acerca do sistema de avaliação do desempenho (objetivos, processo e resultados) é importante pelo destaque que estes sistemas têm assumido no seio das organizações.

Deming (1989) aponta as pessoas como sendo o principal recurso das organizações e que a gestão deve apostar na formação dos seus colaboradores. Aponta ainda que as organizações devem ensinar os seus trabalhadores a avaliarem o seu próprio trabalho, de modo a que possam participar e responsabilizarem-se pelo trabalho que executam, apontando, assim, para a existência da avaliação do desempenho. Quanto a ensinamentos para os gestores/supervisores, o autor refere que estes devem criar uma atmosfera favorável à melhoria contínua, demonstrando assim competências de recursos humanos, além das competências técnicas, criando um contrato psicológico com os que dirige, isto é, criando vínculos além dos formais, criando uma cultura de incentivo. Este “guru” da qualidade encoraja também que haja verdade e confiança entre os colaboradores e a sua chefia. À semelhança do autor anterior, também Juran (1951) aponta a formação dos colaboradores como um ponto importante para as organizações e dá sugestões importantes aos gestores como é o facto de darem *feedback*, tanto dos progressos alcançados, como dos resultados alcançados e reconhecendo o bom trabalho daqueles que dirige.

O SIADAP é um sistema de avaliação do desempenho que deve ser capaz de alcançar todos os objetivos mencionados, uma vez que tem como objetivo, como já referido, a melhoria da qualidade e do desempenho na administração pública, devendo ser capaz de permitir identificar necessidades de formação enquadradas nas funções atribuídas ao

trabalhador e de acordo com os recursos disponíveis. Este sistema incentiva a que haja uma proximidade entre supervisores e demais colaboradores das organizações, fornecendo, no seu processo ocasiões (reunião entre avaliador e avaliado para contratualização dos objetivos) que permitem que o gestor esteja a par do que os restantes sentem em relação a si mesmo, aos seus pares e à organização.

Foi nesta linha de pensamento que o estudo empírico se desenvolveu e concretizou. Os resultados do estudo indicam que os colaboradores quando têm um sentimento positivo em relação ao seu supervisor e à justiça (distributiva e processual) que é praticada na sua organização, estão mais satisfeitos com a avaliação do seu desempenho.

4.2. Implicação para os gestores

Os dados indicam que as relações entre colaborador e supervisor têm implicações na satisfação do colaborador em relação à sua avaliação de desempenho, deste modo as práticas da gestão devem contribuir para melhorar a relação com o supervisor e assim garantir a satisfação com o mesmo, os gestores devem apostar numa comunicação bilateral, ou seja, o gestor deve falar e transmitir o seu ponto de vista mas também deve ouvir os que dirige, para que conheça as suas opiniões e sentimentos, de modo a que possa contribuir para o aumento da satisfação dos colaboradores. Os gestores/supervisores devem ainda apostar no reconhecimento do esforço individual e coletivos dos que dirige.

Outra linha a seguir pelos gestores deve ser a de apoio e *feedback* aos demais colaboradores, para que estes saibam como está a ser apreciado o seu trabalho e poderem corrigir e suprimir possíveis lacunas e erros. A partilha de conhecimento, entre o supervisor e os que dirige, bem como entre os pares também deve ser algo a ser implementado e/ou estimulado. De modo a garantir a justiça distributiva os supervisores devem tratar todos os colaboradores por igual, não dando lugar a favorecimentos ou preferências.

No que se refere à justiça processual, os gestores devem esclarecer aqueles que dirige acerca dos procedimentos que são realizados, não apenas a nível do processo da avaliação do desempenho, mas a todos os níveis da organização. Os colaboradores, ao terem presente esta informação sentir-se-ão mais envolvidos com a organização e, conseqüentemente, mais comprometidos com a organização.

Os gestores devem analisar continuamente a satisfação dos colaboradores com a avaliação do desempenho, de forma a identificar aquelas características que geram satisfação ou insatisfação.

De igual importância será a realização de estudos semelhantes no futuro em relação à entidade em questão, com vista a poder comparar os resultados de forma contínua e, assim, acompanhar os níveis de satisfação dos colaboradores com a avaliação do desempenho, contribuindo para verificar a eficácia das ações preventivas e corretivas realizadas.

4.3. Limitações do estudo

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

Outro aspeto prende-se com a metodologia quantitativa que, apesar das suas vantagens, poderia ser reforçada com uma abordagem qualitativa, por exemplo observação direta ou entrevistas.

4.4. Orientação para futuros estudos

Recomenda-se para futuros trabalhos a recolha de uma amostra de maiores dimensões e o recurso a técnicas qualitativas suplementares à abordagem quantitativa. O modelo concetual utilizado poderá ser aplicado a outros serviços da administração pública enquanto instrumento de análise da satisfação com a avaliação do desempenho.

Recomenda-se, ainda, aferir se os níveis de satisfação nas diferentes hierarquias diferem, uma vez que estes assumem papéis e funções diferentes no processo de avaliação de desempenho.

Por fim, sugere-se para futuros trabalhos a introdução de variáveis pessoais. As características pessoais podem influenciar a satisfação e a perceção da justiça.

BIBLIOGRAFIA

- Araújo, J. (2007). *A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: a experiência recente* – Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública – San Domingo. Braga: EEGUM.
- Barata, Óscar S. (1998) *A Produtividade na Administração Pública in Gestão por Objetivos na Administração Pública* – Fórum 2000. Lisboa ISCSP.
- Becker, T.E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making. *Academy of Management Journal*, 35, 1, pp: 232-244.
- Bilhim, J. (1998). *Problemas da Gestão por Objetivos na Administração Pública Portuguesa, Gestão por Objetivos na Administração Pública* – Fórum 2000. Lisboa ISCSP.
- Bilhim, J. (2000). *Ciência e Administração*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bilhim, J. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. (2005). *A avaliação de desempenho na administração pública*. Documento de trabalho n.º 1/05. Lisboa: CAPP-ISCSP.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas* (6ª ed.). Lisboa: ISCSP UTL.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho - o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editores.
- Carvalho, E. (2001). *Reengenharia na administração pública. A procura de novos modelos de gestão*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Carvalho, E. (2006). *Gerir a burocracia em tempo de reforma administrativa*. In O. S. Barata. *Temas e problemas de ciências do trabalho*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Carvalho, E. (2007). *Políticas de reforma administrativa em Portugal*. Lisboa: ISCSP-UTL.

- Castro, J. A. Temudo, Leal, M. J. & Cunha, A. C. (2008). *Organizações em Tempo Real - O Papel dos Sistemas de Informação*. Edições Sílabo.
- Colquitt, Jason A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, pp: 386 – 400.
- Cropanzano, R., Bowen, D. & Gilliland, M. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, pp: 34-48.
- Crosby, P. B. (1987). *La calidad no cuesta*. México: Edições Cecsca.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad - La salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- Dewydar, W. (2015). The Optimum Relationship between Managers and Employees. *International Journal of Business and Social Science*, pp: 135-141.
- Dipboye, Robert L. & Pontbriand, Rene de (1981). Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology*, 66, 2, pp: 248 – 251.
- Feigenbaum, A. V. (1956). *Total Quality Control*. Harvard Business Review.
- Fleury, L. (2002). *As Pessoas nas Organizações*. São Paulo: Gente, pp: 221 – 247.
- Fornell, C. (1992). “A national customer satisfaction barometer: the swedish experience”. *Journal of Marketing*, 56, pp: 6-21.
- Giles, William F. e Mossholder, Kevin W. (1990). Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal. *The American Psychological Association*, pp: 371 – 377.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, pp: 399-432.
- Grönroos, C. (1994). *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*. *Management Decision*, 32, pp: 4-20.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing – A customer relationship management approach*. Chichester (2ª ed.). Editora John Wiley e Sons.

- Hair, Jr., Anderson, R.E., Thatam, R.L. & Black, W.C., (2005). *Análise multivariada de dados*. (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons? Public Administration* (6ª ed.). pp: 3-19.
- Isaac-Henry, K. (1997). *Development and change in the public sector*. In K. Isaac-Henry, C. Painter, e C. Barnes. *Management in the public sector: Challenge and change* (2ª ed.) London: International Thomson Business Press, pp: 1-25.
- Jawahar, I. M. (2006). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 2, pp: 14 – 28.
- Juran, J. M. (1951). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kim, Jungin (2016). Impact of Performance Appraisal Justice on the Effectiveness of Pay-for-Performance Systems After Civil Service Reform (2ª ed.). *Public Personnel Management*, 45, pp: 148 – 170.
- Kim, Sangmook (2009). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, pp: 149 – 163.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. (10ª ed.). São Paulo, Editora Prentice Hall.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2005). *Princípios de Marketing*. (9ª ed.), São Paulo, Editora Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., e Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. London: Pearson Education.
- Landy, Frank J., Barnes, Janet L. & Murphy, K. R. (1978). Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63, 6, pp: 751 – 754.
- Lawer, E. E. (1994). *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, pp: 1276-1349.
- Loureiro, S. M. (2006). “*Gestión de la Calidad en el Turismo Rural*”. Tese de Doutoramento em Marketing e Comercio Internacional.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Madureira, César & Rodrigues, Miguel (2008). *Os desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI*, 5º Congresso Nacional de Administração Pública, Modernização, Desenvolvimento e Competitividade: Lisboa.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Moorman, Robert (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 6, pp: 845 – 855.
- Moreira, C. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas.
- Mount, Michael K. (1984). Satisfaction with a Performance Appraisal System and Appraisal Discussion. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, pp: 271 – 279.
- Moura, Paulo Veiga e (2012). *A Avaliação do Desempenho na Administração Pública*, Comentário à Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, Coimbra Editora, pp: 9-31.
- Mozzicafreddo, J. (2001). *Modernização da administração pública e poder político*. In J. Mozzicafreddo, & J. Gomes (Eds.). *Administração pública: Perspectivas de reforma na administração pública na Europa e nos Estados Unidos*. Oeiras: Celta Editora, pp: 1 – 33.
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual – A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. Philadelphia: Open University Press.

- Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml, V.A. (1990). An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model. *Marketing Science Institute*, Cambridge.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, pp: 31 – 46.
- Pearce, J., Porter, L. (1986). Employee Responses to Formal Appraisal Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71, 2, pp: 211-218.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J.N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, S.S. (2003). *A Avaliação da Qualidade*. Editorial Verbo. Lisboa.
- Pires, A.R. (2007). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Proença, J. (2006). *Contributo da Auditoria para a Avaliação de Desempenho na Administração Pública*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). São Paulo, Brasil: Pearson: Prentice Hall.
- Seixas, V. (2009). *SIADAP: As quotas no centro da discórdia*. Blog da Formação. (blogdaformacao.wordpress.com)
- Zeithaml, V., & Bitner, M.J (2003). *Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente*. (2ª ed.). Porto Alegre, Bookman.
- Zhou, J. & George, J. (2001). When job actions leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy Management Journal*, 44, 4, pp: 682-696.

JURISPRUDÊNCIA

- Decreto Lei nº 191-C/79, de 25 de junho – Reestruturação de carreiras e correção de anomalias.
- Decreto Regulamentar nº 57/80, de 10 de outubro – Regulamenta a classificação de serviço na função pública.
- Decreto Regulamentar nº 44-B/83, de 1 de junho – Revê o regime de classificação de serviço na função pública.
- Decreto Lei nº 248/85, de 15 de julho – Reestrutura as carreiras da função pública, revogando o Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de junho.
- Decreto Lei nº 184/89, de 2 de junho – Contrato individual de trabalho na administração pública.
- Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003, de 30 de julho – Aprova as linhas de orientação da reforma da Administração Pública.
- Lei nº 10/2004, de 22 de março – Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública.
- Resolução de Conselho de Ministros nº 53/2004, de 21 de abril – Aprova a operacionalização da reforma da Administração Pública, áreas de atuação e metodologias de aplicação.
- Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de maio – Regulamenta a Lei n.º 10/2004, de 22 de março, no que se refere ao sistema de avaliação do desempenho dos dirigentes de nível intermédio, funcionários, agentes e demais trabalhadores da administração direta do Estado e dos institutos públicos.
- Resolução de Conselho de Ministros nº 109/2005, de 30 de junho – Aprova um conjunto integrado de medidas relativas à gestão da função pública.
- Resolução de Conselho de Ministros nº 199/2005, de 29 de dezembro – Aprova um conjunto de procedimentos visando garantir que, relativamente ao ano de 2006, sejam fixados em tempo útil os objetivos necessários ao bom funcionamento do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

- Lei nº 15/2006, de 26 de abril – Fixa os termos de aplicação do atual sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública, criado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de março, e determina a sua revisão no decurso de 2006.
- Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro – Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública.
- Portaria nº 1633/2007, de 31 de dezembro – Aprova os modelos de fichas de autoavaliação e avaliação do desempenho.
- Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro – Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.
- Lei nº 50/2012, de 31 de agosto – Aprova o regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais e revoga as Leis nº 53-F/2006, de 29 de dezembro, e 55/2011, de 15 de novembro.
- Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro – Lei do Orçamento de Estado para 2013.

ANEXOS

Anexo I – Questionário

Anexo II – Carta de apresentação do questionário

Anexo III – Atividades desenvolvidas no estágio curricular

Anexo I – Questionário

Questionário

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

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Eu estou satisfeito com o tipo de funções que tenho neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu estou satisfeito com este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Tendo em conta a atual remuneração, possibilidade de promoção, colegas, supervisão, eu muito contente com este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. A maior parte das pessoas com este trabalho estão satisfeitas com ele.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu considero o serviço público o meu dever cívico.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu considero que o serviço público é muito importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu prefiro fazer o que é melhor para toda a comunidade, mesmo que isso prejudique os meus próprios interesses.	1	2	3	4	5	6	7
8. É difícil para mim controlar os meus sentimentos quando vejo que as pessoas estão em stress.	1	2	3	4	5	6	7
9. Frequentemente, os eventos do dia-a-dia fazem-me lembrar o quanto somos dependentes uns dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
10. Sinto-me solidário com a situação dos mais desfavorecidos.	1	2	3	4	5	6	7
11. Para mim, o patriotismo significa olhar pelo bem-estar dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
12. Servir os outros cidadãos faz-me sentir bem e não há dinheiro que pague isso.	1	2	3	4	5	6	7
13. Para mim, este trabalho significa mais fazer a diferença na sociedade do que a minha realização.	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu sinto-me capaz de fazer sacrifícios para o bem-estar da sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
15. Eu acredito que o dever está antes do “eu”.	1	2	3	4	5	6	7
16. Eu sinto-me motivado em colocar em prática programas públicos que sinto serem benéficos.	1	2	3	4	5	6	7
17. Eu tenho interesse em partilhar com os outros os meus pontos de vista sobre as políticas.	1	2	3	4	5	6	7
18. Eu sinto grande satisfação ao ver os outros a beneficiarem de programas públicos em que estive envolvido (participado).	1	2	3	4	5	6	7

Considerando a sua satisfação em relação ao seu trabalho e ao processo e avaliação de desempenho, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
19. O meu desempenho foi avaliado de forma justa.	1	2	3	4	5	6	7
20. A minha avaliação foi melhor em relação às minhas expectativas.	1	2	3	4	5	6	7
21. Estou satisfeito com a eficácia da avaliação.	1	2	3	4	5	6	7
22. A minha avaliação motiva-me para o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
23. Estou satisfeito com a entrevista de avaliação.	1	2	3	4	5	6	7
24. Estou satisfeito com a qualidade da entrevista de avaliação.	1	2	3	4	5	6	7
25. O meu supervisor/chefe examinou o meu desempenho na minha última sessão de avaliação.	1	2	3	4	5	6	7
26. Estou bastante satisfeito com a minha última sessão de avaliação.	1	2	3	4	5	6	7
27. Os fatores com que fui avaliado são importantes e relevantes.	1	2	3	4	5	6	7
28. O sistema de recompensas com base no desempenho é uma boa maneira de me motivar.	1	2	3	4	5	6	7
29. O favoritismo é uma questão relevante no sistema de avaliação e de recompensas na minha instituição.	1	2	3	4	5	6	7
30. Sinto que sou bem recompensado tendo em conta as responsabilidades que me são atribuídas.	1	2	3	4	5	6	7
31. Sinto que sou bem recompensado tendo em conta a experiência que tenho.	1	2	3	4	5	6	7
32. Sinto que sou bem recompensado, tendo em conta o esforço que faço.	1	2	3	4	5	6	7
33. Sinto que sou bem recompensado, tendo em conta o trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
34. Sinto que sou bem recompensado, tendo em conta o stress do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
35. Discuto sempre com o meu supervisor/chefe a qualidade da minha avaliação.	1	2	3	4	5	6	7
36. A empresa tem uma boa política no que diz respeito à avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
37. São apresentados objetivos distintos tendo em conta a natureza de cada função.	1	2	3	4	5	6	7
38. Os salários auferidos adequam-se com os resultados obtidos nas avaliações de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
39. Os objetivos definidos como "Competências" são realistas.	1	2	3	4	5	6	7
40. Os objetivos definidos como "Resultados" são realistas e exequíveis.	1	2	3	4	5	6	7
41. Ao longo do processo de avaliação tive bastantes oportunidades para expressar a minha opinião.	1	2	3	4	5	6	7
42. Os objetivos de desempenho foram definidos dentro do prazo previsto.	1	2	3	4	5	6	7
43. Foi desenvolvido um plano de ação.	1	2	3	4	5	6	7
44. Existem procedimentos definidos que permitam esclarecimentos/informações adicionais sobre a decisão final da avaliação.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo II – Carta de apresentação



FDUC FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

O presente questionário tem como finalidade um trabalho final de estágio curricular no âmbito do Mestrado em Administração Público – Privada realizado por uma aluna da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (FDUC) e tem como objetivo estudar um conjunto de perceções e atitudes dos colaboradores desta organização relativas à sua satisfação com o trabalho.

A sua resposta é muito importante para a elaboração deste trabalho.

Neste questionário **não há respostas certas nem erradas**, apenas se pretende que responda da forma mais honesta possível.

Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, risque e marque a que pretende. Não deixe de responder, por favor, a nenhuma questão.

O tempo de preenchimento deste questionário é de aproximadamente 5-7 minutos.

Os dados recolhidos serão tratados de forma conjunta, salvaguardando a **confidencialidade e o anonimato das respostas**.

Mais se acrescenta que este questionário foi previamente aprovado pelo Sr. Presidente do Conselho de Administração.

(D [REDACTED] os)

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo III – Atividades desenvolvidas no estágio curricular

O estágio teve início a 2 de outubro do ano de 2017 e acabou no fim do mês de fevereiro do ano seguinte e foi realizado no departamento de Recursos Humanos de uma empresa pública do concelho de Coimbra.

As atividades desenvolvidas durante o estágio, permitiram a aquisição de diversos conhecimentos, bem como colocar em prática a formação obtida ao longo do Mestrado em Administração Público-Privada na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Ao longo do Estágio de Mestrado foram realizadas as seguintes atividades:

- Arquivar documentos nos Processos Individuais dos colaboradores sempre que necessário.
- Análise dos Descritos Funcionais de cada função existente na empresa
 - Juntar todas as Competências Técnicas existentes por direção;
 - Comparar as Competências Transversais presentes nos próprios Descritivos, nas fichas de avaliação do desempenho e no SIADAP adaptado;
 - Para cada direção identificar, por função, quais as tarefas a desenvolver, requisitos mínimos a cumprir e Competências Técnicas e Transversais que devem ser tidas;
 - Criação de um glossário, o qual continha o significado de cada primeira palavra das Competências.
- Organizar os Descritivos Funcionais atuais, criando uma pasta para cada colaborador, identificando-o e à sua função.
- Criação de um documento que pudesse ser constantemente atualizado e que deveria conter os encargos com Acidentes de Trabalho, incluindo todas as informações pertinentes (número de processo, dados do colaborador, número de dias de baixa, valor pago, entre outros) de modo a poder ser utilizado para vários fins.
- Criação de um documento que contivesse todas as notas de Notações periódicas e Avaliações do Desempenho dos colaboradores, enquanto arquivava as Avaliações de Desempenho de 2015 nos Processos Individuais de cada um.

- Confirmação de todos os colaboradores com Subsídio de Isenção de Horário de Trabalho, desde quando o têm e confirmar se havia ou não informação referente a esse mesmo subsídio no Processo Individual.
- Modificar Descritivos Funcionais atualizados anteriormente devido a uma alteração no nome das funções dos colaboradores.
- Contabilizar o número de pontos obtidos por cada colaborador nas Avaliações do Desempenho (2004 – 2016).
- Confirmação da data do último posicionamento, comparando documentos da entidade acolhedora com Ofícios da Câmara Municipal de Coimbra.
- Retirar informação de cada colaborador de uma aplicação anterior à que se utiliza atualmente no Departamento de RH relativa a vencimentos, vínculos, categorias e remuneração base, no período entre 2002 – 2008.
- Criação de um documento que contenha as categorias anteriores (tarefa descrita anteriormente) e as que os colaboradores têm atualmente.
- Analisar se os colaboradores com a mesma função e categoria recebem os mesmos subsídios.
- Alteração, na aplicação do Departamento, os códigos dos Fluxos de Caixa.
- Fazer “documento – base” para as próximas Autoavaliações e respetivas Avaliações do Desempenho, com a identificação e cada colaborador.
- Confirmação dos Abonos de Família e Bolsas de Estudo atribuídos, tendo em conta que poderiam mudar em função do IRS a ter em conta.
- Inserir na aplicação do Departamento, na página de cada colaborador, informação relativa a Acidentes de Trabalho (número de processo e data).
- Inserir na aplicação do Departamento, na página de cada colaborador, data do último posicionamento remuneratório e alterar/inserir categorias.
- Reorganização dos Processos Individuais dos colaboradores, por assunto e não apenas por anos.

