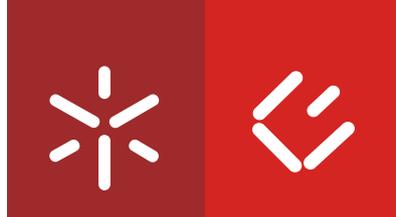




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria de Lurdes Gomes Alves Sampaio Lino

**Motivação e Avaliação de Desempenho
na Administração Pública**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria de Lurdes Gomes Alves Sampaio Lino

**Motivação e Avaliação de Desempenho
na Administração Pública**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Isabel Maria Macedo de Pinho

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Agradecimentos

Terminar um objetivo depende, em grande parte, da nossa determinação, esforço e resiliência. Quando estamos rodeados de pessoas que acreditam em nós e incentivam o nosso trabalho esse percurso torna-se mais fácil e gratificante.

"Cada um que passa na nossa vida passa sozinho, pois cada pessoa é única, e nenhuma substitui outra. Cada um que passa na nossa vida passa sozinho, mas não vai só, nem nos deixa sós. Leva um pouco de nós mesmos, deixa um pouco de si mesmo. Há os que levam muito; mas não há os que não levam nada. Há os que deixam muito; mas não há os que não deixam nada. Esta é a maior responsabilidade de nossa vida e a prova evidente que duas almas não se encontram ao acaso." Saint-Exupéry

Antes de começar a fazer os meus agradecimentos, quero dedicar este trabalho à memória do meu pai, à minha mãe, mulher guerreira e de fibra que me ensinou a sorrir e ter fé mesmo nos momentos de dor, e que me incentivou a nunca desistir dos meus sonhos, transmitindo-me força, coragem e perseverança.

Agradeço a DEUS, pela saúde e dom da vida.

Agradeço, acima de tudo, o profissionalismo, o rigor, a competência, a forma crítica e dedicada, incondicional, responsável e humana da minha orientadora neste projeto, Professora Doutora Isabel Macedo, pelo seu apoio e total disponibilidade. Sem ela, este meu trabalho não teria sido possível. Agradeço a ajuda que me prestou, os excelentes ensinamentos transmitidos e, ainda, a sua compreensão e atenção.

Aos meus amigos sempre presentes, pela força, carinho e incentivo.

Ao meu marido Paulo e às nossas filhas Susana, Teresa e Carolina, que são o meu suporte em todos os momentos, pelo amor e apoio incondicional. Às minhas netas, Camila e Matilde, por me rejuvenescerem quando o cansaço se impôs e me despertarem para um novo sentido de vida e horizonte pessoal.

E por fim, os meus agradecimentos vão para todos aqueles que durante esta fase me ajudaram e apoiaram, que partilharam comigo as tristezas e alegrias.

A todos, muito obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

MOTIVAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Resumo

A avaliação de desempenho assume uma importância capital na dinamização e promoção da melhoria do desempenho pessoal de forma a potenciar o sucesso das organizações. O presente estudo incide sobre a avaliação de desempenho e motivação no contexto específico de organizações públicas, tendo como principal objetivo analisar a relação entre ambas e a satisfação dos trabalhadores com a aplicação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Recorrendo a uma abordagem metodológica predominantemente quantitativa, a vertente empírica deste estudo decorre da aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra, por conveniência, de funcionários públicos. É de referir que a operacionalização dos conceitos foi efetuada com o recurso a escalas retiradas da literatura relevante.

Os resultados deste estudo permitem concluir que existe uma relação direta entre a avaliação de desempenho e a motivação e satisfação, isto é, os trabalhadores quanto mais se identificam com a justifica existente no processo avaliativo, mais motivados e satisfeitos se encontram, criando um impacto direto e positivo no seu desempenho individual.

Palavras Chave: Administração Pública, Avaliação do Desempenho, Motivação, Satisfação, SIADAP

MOTIVATION AND PERFORMANCE ASSESSMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

Performance assessment assumes an important role in promoting and improving personal performance to enhance the success of organizations. The present study focuses on the assessment of performance and motivation in the specific context of public organizations, with the main goal of analyzing their relationship and the satisfaction of workers, with the application of the Integrated System for Management and Performance Assessment on Public Administration (SIADAP).

The empirical aspect of the study results from the application of a questionnaire to a convenience sample of public workers, using a predominantly quantitative methodological approach. The operationalization of concepts was carried out using scales from relevant literature.

The results of this study allow the conclusion that there is a direct relationship between performance assessment and motivation and satisfaction. When it comes to public workers, the more they can relate to the fairness of the evaluation process, the more motivated and satisfied they will be, creating a direct and positive impact on their individual performance.

Keywords: Motivation, Performance Assessment, Public Administration, Satisfaction, SIADAP

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Abreviaturas e Siglas	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Gráficos	x
Índice de Tabelas	xi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. DEFINIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	1
1.2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO	4
1.3. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	5
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO	7
2.2. O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
2.3. A AVALIAÇÃO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ENQUADRAMENTO HISTÓRICO	12
2.4. PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	14
2.5. MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16
2.5.1. A evolução do modelo de avaliação do desempenho na Administração Pública em Portugal – A classificação de serviço (1970-2004)	16
2.5.2. Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP 2004-2008)	18
2.5.3. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - SIADAP	20
2.6. MOTIVAÇÃO	23
2.7. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES	26
3. METODOLOGIA	28
3.1. DESIGN DE INVESTIGAÇÃO – ABORDAGEM METODOLÓGICA QUANTITATIVA	28
3.2. OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS	29
3.2.1. Desempenho Individual	30
3.2.2. Perceção da justiça na Avaliação do Desempenho	30
3.2.3. Perceção da justiça no processo de trabalho individual	31
3.2.4. Motivação no Serviço Público	32
3.3. PROCESSO E AMOSTRA DE RECOLHA DE DADOS	33

3.3.1. O questionário – vantagens e desvantagens	33
3.3.2. Amostra e Processo de Recolha de Dados	37
3.4. FIABILIDADE E VALIDADE	38
4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	40
4.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA	40
4.2. PRINCIPAIS CONCEITOS	45
4.3. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	46
5. CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXO	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP – Administração Pública

AD – Avaliação de Desempenho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

NGP – Nova Gestão Pública

NPM – New Public Management

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho dos Serviços na Administração Pública

VAS – Visual Analogue Scales

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: SIADAP	20
Figura 2: O modelo básico da motivação	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Caracterização Sociodemográfica da Amostra	41
Gráfico 2: Justiça distributiva – Avaliação de Desempenho	51
Gráfico 3: Justiça distributiva – Satisfação com a Entrevista	52
Gráfico 4: Motivação	53
Gráfico 5: Desempenho Individual	54
Gráfico 6: Impacto no Trabalho	55

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 : TEORIA BIFATORIAL DE HERZBERG	24
Tabela 2: ITENS DA ESCALA DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	31
Tabela 3: ITENS DA ESCALA DE PERCEÇÃO DA JUSTIÇA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	31
Tabela 4: ITENS DA ESCALA DAS RESTRIÇÕES PROCESSUAIS	32
Tabela 5: ITENS DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO	32
Tabela 6: ESCALAS PARA CARACTERIZAÇÃO E QUANTIFICAÇÃO DOS DADOS	35
Tabela 7: VALORES DO COEFICIENTE DE CRONBACH ALFA	39
Tabela 8: FREQUÊNCIA E ESTATÍSTICA DESCRITIVA – ANTIGUIDADE	42
Tabela 9: COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA POR ANTIGUIDADE E GÉNERO	42
Tabela 10: FREQUÊNCIA E ESTATÍSTICA DESCRITIVA – HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	43
Tabela 11: FREQUÊNCIA E ESTATÍSTICA DESCRITIVA – CATEGORIA PROFISSIONAL	43
Tabela 12: NÚMERO DE COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO	44
Tabela 13: CRUZAMENTO ENTRE COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO E GÉNERO	44
Tabela 14: QUESTÕES DE PARTIDA E HIPÓTESES	46
Tabela 15: TESTES KAISER-MAYER-OLKIN (KMO) E BARTLETT	47
Tabela 16: ANÁLISE FATORIAL – ALFA DE CRONBACH	47
Tabela 17: ANÁLISE FATORIAL – MATRIZ PADRÃO	47
Tabela 18: ESTATÍSTICA POR FATORES	48
Tabela 19: VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA	48
Tabela 20: CORRELAÇÃO DOS FATORES	49
Tabela 21: JUSTIÇA DISTRIBUTIVA – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	50
Tabela 22: MÉDIA, MEDIANA, MODA E QUARTIS DAS RESPOSTAS JUSTIÇA	50
Tabela 23: MÉDIA, MEDIANA, MODA E QUARTIS DAS RESPOSTAS JUSTIÇA	52
Tabela 24: MOTIVAÇÃO	52
Tabela 25: DESEMPENHO INDIVIDUAL	53
Tabela 26: IMPACTO NO TRABALHO	54
Tabela 27: SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	55

**“Se queres colher em três anos, planta trigo,
se queres colher em dez anos planta uma árvore,
mas se queres colher para sempre,
desenvolve o homem”**

(Provérbio Chinês)

1. INTRODUÇÃO

“A avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um fator de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços.” Suzana Alves da Silva Toscano (Secretária de Estado da Administração Pública)

A gestão de recursos humanos (GRH) é um tema fulcral no estudo das organizações. Face às exigências das sociedades modernas, as organizações desenvolvem esforços para aumentar o seu desempenho através de práticas de gestão estratégica de recursos humanos. As pessoas passam a ser consideradas como um recurso crucial e diferenciador nas organizações. (Dias e Paraíso, 2011)

Deste modo, no contexto organizacional, a avaliação de desempenho é hoje obrigatória e necessária, assumindo uma importância capital na dinamização e promoção da melhoria da *performance* individual e tem, conseqüentemente, implicações no sucesso das organizações.

O processo de avaliação de desempenho não deixa, no entanto, de provocar vários sentimentos antagónicos: se por um lado funciona como um meio de promoção da motivação, reconhecimento e evolução profissionais, por outro a sua articulação com outras atividades da função de recursos humanos, como por exemplo o sistema de remunerações, pode originar potenciais conflitos e sentimentos de injustiça por parte dos avaliados. Esta dualidade constitui um aspeto importante que deve ser tido em consideração na implementação de um sistema de avaliação de desempenho.

1.1. DEFINIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Desde o início da existência do homem que o seu comportamento e atitudes são medidos e avaliados. O ser humano tem uma forma de análise e julgamento da natureza, do mundo que o rodeia e das suas ações, e são estes que utiliza para a tomada das suas decisões.

Os seres humanos são, por natureza, seres egoístas ou altruístas. Tendo em conta esta dicotomia ideal-típico, não é de estranhar que os funcionários públicos sejam tidos umas vezes como "cavaleiros" outras como "patifes". (Le Grande, 2006) Na revisão da literatura sobre administração e gestão pública verifica-se que a motivação dos funcionários públicos tem sido estudada a partir de, pelo

menos, duas abordagens, sendo a primeira inspirada pelas teorias da escolha pública (*public choice*) e a segunda baseada na Teoria X e Y de Douglas McGregor.

A teoria da escolha pública sustenta que os funcionários públicos se comportam com "uma sagaz maximização do interesse próprio". (Sen 1995: 2) Esta ideia de motivação dos funcionários públicos penetrou na esfera pública, pelo menos na Europa, no âmbito da Nova Gestão Pública (NPM). (Giauque 2003; Pollitt e Bouckaert, 2004)

Esta visão da motivação no trabalho traduziu-se na introdução de ferramentas de GRH, originalmente vindas da gestão privada que incorporavam na remuneração a influência de fatores, entre os quais se destaca o desempenho. (Forest 2008; Perry, Engbers, e Jun 2009)

A complexidade da avaliação de desempenho, aliada ao impacto que este processo tem nas práticas de GRH, justifica a necessidade de estudos que possibilitem um maior conhecimento acerca da influência das práticas de GRH utilizadas na produtividade e eficácia organizacionais.

Nas últimas décadas o mundo tem assumido um caráter mais competitivo e tecnológico, sendo fulcral avaliar eficazmente o desempenho das pessoas, realçando a sua importância no desenvolvimento e evolução das organizações, dando valor ao que realizam e produzem. "Os sistemas de avaliação de desempenho são um dos instrumentos mais importantes de gestão de recursos humanos nas organizações". (Steensma & Visser, 2007: 101) O processo de avaliação de desempenho tem implicações nas principais atividades que integram a função de recursos humanos destacando-se o desenvolvimento dos mesmos, a gestão de carreiras, a formação e a gestão da motivação e do potencial humano.

Trabalhadores motivados são fundamentais nas organizações. A motivação no trabalho é um fator determinante e crucial do desempenho dos indivíduos e das organizações, quer sejam estas públicas, privadas ou do terceiro setor, com ou sem fins lucrativos, ou outras, o que leva a que seja uma grande preocupação para estudiosos e gestores. Muitos paradigmas e teorias têm procurado respostas para a questão "O que motiva os funcionários?"

Tendo em conta os instrumentos de GRH, os sistemas de avaliação ocupam um lugar importante, permitindo validar os sistemas de recrutamento e seleção utilizados na Administração Pública (AP), bem como avaliar o contributo individual dos colaboradores para o alcance dos seus objetivos estratégicos. (Câmara, Guerra e Rodrigues 2007) Avaliar o desempenho dos colaboradores significa promover o "sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais". (Gomes *et al.* 2008, p.487)

As organizações contemplam, segundo Caetano (2008:25), um conjunto de objetivos administrativos e estratégicos. A nível administrativo é esperado que a avaliação de desempenho faculte informação útil às tomadas de decisões, no que respeita a recompensas, através da aplicação de incentivos bem definidos e concretizáveis, e ainda a intenção de identificar necessidades de valorização e formação, bem como a avaliação da eficácia dela resultante.

Este estudo incide sobre a avaliação de desempenho e motivação no contexto específico de organizações públicas. Tem como objetivo analisar a relação existente entre a justiça das organizações e o grau de satisfação dos trabalhadores com a aplicação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

O SIADAP apresenta-se como um novo modelo de avaliação, tendo constituído um enorme desafio para as organizações que o implementaram. Após uma dezena de anos de implementação do respetivo programa importa refletir sobre os *outputs* e resultados das políticas e estratégias utilizadas pelos avaliadores das organizações.

A problemática existente na avaliação na AP através do SIADAP é um tema atual, envolto em polémica desde o início da sua regulamentação e implementação. Este sistema foi criado com a intenção de ser um instrumento para estimular e desenvolver o mérito dos trabalhadores, e acabou por ser considerado por estes um método pouco justo.

Para se avaliar o desempenho é necessário ter um conhecimento bastante aprofundado e pormenorizado da organização, como as variáveis e os critérios de justiça existentes no contexto ambiental e também cultural. Estes produzem efeitos que se manifestam nos sistemas de medição do desempenho organizacional e no desempenho das próprias organizações.

A avaliação de desempenho depende de uma perspetiva teórica estreita e de uma variedade de limitações metodológicas, e procura promover uma maior integração entre os objetivos da AP e os seus trabalhadores, tornando-os mais comprometidos e motivados, envolvendo-os e preparando-os para as constantes mudanças. A base teórica desta avaliação surge então como consequência da perspetiva das novas relações humanas.

A AP tem reagido de forma lenta às modificações económicas e sociais que se fazem sentir nas últimas décadas, em parte devido às características negativas e prejudiciais da burocracia no atendimento às necessidades dos cidadãos.(Saraiva e Capelão, 2000:2 citando Kliksberg, 1994) Em Portugal, com o XVII Governo Constitucional, surgiram quatro novos paradigmas que estão na base dos processos de modernização e melhoria da AP, sendo um desses a gestão das pessoas com sistemas de motivação, avaliação e compensação pelo mérito. Segundo Tavares e Figueiredo (2005, p.3), o

estabelecimento de objetivos por organismo, unidade, dirigente e trabalhador deve ser complementado com sistemas de acompanhamento e avaliação a fim de permitir a criação de compensações, como são exemplo: o louvor, a aceleração nas promoções, o prémio monetário e as licenças.

Neste contexto, através de uma lógica gestonária que visou substituir as antigas escalas de remuneração associadas à antiguidade dos trabalhadores, foram introduzidos sistemas ligados ao desempenho, com mecanismos que atribuem remunerações de acordo com os resultados obtidos e com a aplicação de um processo de avaliação do funcionário público tendo em conta a sua *performance*.

1.2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO

O presente estudo foi orientado no sentido de tentar compreender o fenómeno da avaliação de desempenho nos serviços públicos, tendo em vista identificar os fatores que reduzem a sua eficácia através do SIADAP e as suas implicações no desempenho dos avaliados.

Os sistemas de avaliação permitem ao trabalhador conhecer minuciosamente o que se espera dele e o *feedback* sobre a execução do seu trabalho, tendo como requisito básico a existência de critérios de justiça e objetividade no sistema utilizado na organização.

Segundo Gomes *et al.*, (2008, p. 507) um sistema de avaliação de desempenho deve conseguir classificações corretas, precisas e válidas. Para este autor, os objetivos da avaliação são cumpridos quando o colaborador compreende o seu papel e o seu contributo para o sucesso organizacional, dada a importância da interligação entre todos os elementos envolvidos no processo. Os critérios de aplicação e a técnica de análise a ser utilizada devem ser bem definidos e do conhecimento geral. De acordo com Fernández (2008), este instrumento permite a criação de um ciclo de práticas que envolve as etapas de uma solução profissional como a definição do foco a ser trabalhado ea criação, implementação, avaliação, disseminação e respetivo aprimoramento dos objetivos a serem atingidos.

Assim, procura-se neste estudo dar resposta às seguintes questões, que estão interligadas e traduzem o propósito desta investigação:

Questão 1: Qual a perceção dos colaboradores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho?

Questão 2: Em que medida a perceção dos colaboradores relativa à avaliação de desempenho influencia a motivação?

Se, por um lado, é importante saber qual a perceção dos colaboradores relativamente ao sistema de avaliação implementado pela organização, por outro interessa conhecer se a motivação e satisfação dos mesmos está diretamente relacionada com o sistema.

A subjetividade inerente a todo e qualquer processo de avaliação encontra argumentos fortes na Administração Pública, visto não ser possível calcular salários em função do volume de negócios ou da produção efetiva de bens ou serviços.

A avaliação de desempenho dos funcionários públicos e o *feedback* dela resultante são elementos de extrema importância para o conhecimento das necessidades de formação, para a aferição de um potencial reaproveitamento do colaborador para outras tarefas, e para identificar as suas hipóteses de progressão imediata, ponderando até uma recompensa.

1.3. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta investigação apresenta uma estrutura composta por cinco partes que se desenvolvem em torno da questão central: a influência da avaliação de desempenho na motivação.

A primeira parte é o enquadramento do estudo que serve de base á investigação, onde se procede à definição, contextualização e justificação da relevância do tema escolhido identificando as questões de investigação e o seu objetivo.

De seguida, apresenta-se o contexto teórico, onde se procede à revisão da literatura sobre os conceitos de avaliação do desempenho e de motivação. É analisada a importância da avaliação na AP como instrumento fundamental na motivação dos recursos humanos. É dado particular destaque ao SIADAP enquanto modelo de avaliação do desempenho, focando os seus princípios, elementos caracterizadores e respetivo enquadramento no modelo da Nova Gestão Pública (NGP). A revisão da literatura integra ainda uma abordagem genérica do conceito de satisfação com o processo avaliativo.

Posteriormente, é descrita a metodologia adotada onde são indicados o *design* de investigação utilizado através de uma metodologia quantitativa, a caracterização da amostragem e o instrumento utilizado que permitiu a análise dos conceitos e medição das variáveis. Apesar das limitações habitualmente apontadas ao inquérito por questionário, enquanto técnica de investigação empírica, a escolha recaiu sobre esta metodologia de recolha de dados pela natureza do estudo e tipo de informação que se pretende obter.

Segue-se a quarta parte, onde é efetuada a caracterização da amostra, a exposição dos resultados obtidos, a demonstração das análises estatísticas efetuadas, culminando na apresentação das respostas às questões de investigação que servem de orientação ao estudo.

O término dá-se com a síntese dos principais resultados, respetiva conclusão e uma curta reflexão sobre as limitações do estudo, enunciando algumas recomendações para futuros estudos.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O tema da avaliação de desempenho tem assumido, nas últimas décadas, desenvolvimentos relevantes e um crescente interesse por parte de gestores, académicos e políticos, conferindo a esta temática atualidade e pertinência. Este tema reflete as tendências internacionais das novas práticas de gestão emergentes sob a influência do movimento da NGP. (Osborne e Gaeber, 1993; Araújo, 2001; Bilhim, 2003; Carapeto e Fonseca, 2005; Osborne, 2010; Rocha, 2010)

Na sequência de várias reformas estruturais que provocaram uma rutura na gestão do setor público, que se baseava no modelo burocrático da organização, nasce um modelo de avaliação que vem preconizar a criação de um sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública.

Em Portugal, este sistema designado de SIADAP, surge com o objetivo de tornar a administração pública mais responsável, mais preocupada com o cidadão e com o serviço que lhe é prestado, e menos onerosa. (Hood, 1991 e 1995; Dunleavy e Hood, 1994) Nos últimos anos temos assistido a um funcionamento e a um desempenho da AP que a identificam como desorganizada, burocrática, ineficaz e ineficiente, contendo uma estrutura que acarreta custos e sobrecarregada de regras. (Araújo 2004) Neste contexto, a avaliação do desempenho tem vindo a ganhar protagonismo, uma vez que constitui um processo que pode ser usado como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos.

Na literatura verifica-se que a motivação dos funcionários públicos tem sido estudada com abordagens opostas. De acordo com Sen (1995), uma das tais é inspirada nas teorias da escolha pública e sustenta que os funcionários se comportam com "uma maximização do interesse pessoal". Na Europa, esta conceção penetrou na esfera da Administração Pública em conexão com o novo debate académico de gestão pública (MPN) e reformas práticas subsequentes. (Giauque 2003, Pollitt e Bouckaert, 2004)

2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO

A avaliação do desempenho é um processo de apreciação sistemática do exercício das funções dos trabalhadores, que visa contribuir para o seu desenvolvimento e onde as organizações identificarão em que medida cada trabalhador contribui para a satisfação dos objetivos estratégicos.

Nas últimas décadas, a maioria dos investigadores tem vindo a desenvolver estudos no sentido de avaliar a relação entre a avaliação do desempenho e a perceção de justiça organizacional. Tendo por base as evidências, verifica-se que o sistema de recursos humanos representa um elemento muito importante para o “sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos”. (Gomes et al., 2008, p. 499)

A avaliação e os seus sistemas formais não são uma prática nova. Desde que o Homem começou a contratar e a distribuir tarefas a outro, que surge a preocupação do seu desempenho ser avaliado, mesmo que de uma forma muito rudimentar. (Chiavenato, 1994)

Desde o início da gestão de recursos humanos que a avaliação do desempenho se tornou um instrumento de diagnóstico individual e organizacional fundamental, com a finalidade de contribuir para a criação e execução de políticas de pessoal integradas e harmoniosas. (Madureira 2007)

Para C. Levy-Leboyer (1991:93) a avaliação de desempenho é entendida como uma forma de aproximar as motivações dos trabalhadores às da organização, partilhando objetivos comuns e dispondo de um acompanhamento como forma de aperfeiçoar e melhorar as práticas, tanto do trabalhador como da própria organização. Também este autor considera que a avaliação “implica tanto o indivíduo como a organização, porque é necessário que os responsáveis pela decisão, no seio da organização, avaliem o indivíduo, e simultaneamente este elabore para si próprio uma imagem completa do que a organização espera do seu desempenho e, por sua vez, o que ele pode esperar da organização”.

Outros autores destacam a avaliação do desempenho enquanto processo que possibilita a recolha de informação relevante para a identificação de estratégias mais adequadas à promoção do desenvolvimento dos trabalhadores. (Marras, 2000) Segundo este autor, a avaliação de desempenho foi criada para identificar o nível de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores.

O momento avaliativo assume-se como uma medida criada pela organização que permitirá um contacto mais próximo com os colaboradores, de forma a obter uma noção do seu desempenho, permitindo assim medir os níveis de produtividade, identificar problemas e dificuldades que possam ser prejudiciais, estabelecer os resultados esperados e proporcionar um acompanhamento dos trabalhadores nas suas funções, sem intenção da procura e censura de pontos fracos.

Os sistemas de avaliação de desempenho permitem validar os sistemas de recrutamento e seleção utilizados na Administração Pública, bem como avaliar o contributo individual dos trabalhadores para o alcance dos seus objetivos estratégicos. (Câmara, Guerra e Rodrigues 2007)

A avaliação do desempenho tem o foco da sua atenção no trabalhador, considerando as suas necessidades e capacidades, e as da própria organização, para a concretização das metas, padrões e expectativas definidas de parte a parte, procurando torná-las compatíveis. (Siqueira, 2009)

Conhecer a opinião dos colaboradores relativamente ao tipo de avaliação aplicado pela organização pode ser importante para identificar a eficácia do método utilizado e se este proporciona aos colaboradores a satisfação e motivação necessárias para melhorarem o seu desempenho. Avaliar o desempenho dos colaboradores significa promover o “sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais”. (Gomes *et al.* 2008: 487) É fundamental que o gestor compreenda que a avaliação do desempenho deverá ser um processo centrado no desenvolvimento de um clima saudável, com total confiança e espontaneidade. Deverá ser tida como condutora de otimismo, esperança e realização pessoal, bem como a valorização dos pontos fortes de cada indivíduo. (Bergamini e Beraldo, 1992)

A “satisfação no trabalho” é um sentimento aprazível resultante da perceção de que este origina ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio. (Wagner e Hollenbeck, 1999)

A avaliação de desempenho, quando planeada, traduz benefícios a curto, médio e longo prazo para quem chefia, para os subordinados, e para a organização. (Almeida, 1996:15) Os subordinados melhoram o seu conhecimento acerca do seu comportamento e do desempenho que a chefia e a organização mais valorizam, e concomitantemente a organização pode identificar os funcionários que precisam de formação e aperfeiçoamento nas várias áreas de atividade da organização e aqueles aptos para promoção ou transferência, bem como proporcionar oportunidades de desenvolvimento pessoal, estimulando a produtividade.

Assim, torna-se importante valorizar o desempenho dos colaboradores e a gestão de incentivos e recompensas, sendo necessário desenvolver um sistema de avaliação preciso e justo, que não seja meramente burocrático. Esse processo deverá consistir numa abrangência total, avaliando, sempre que possível, todos os elementos dentro da organização, de modo a ser visto como mais uma tarefa das funções desempenhadas (Almeida, 1996).

A avaliação do desempenho deverá ser utilizada de forma a impulsionar o desenvolvimento da estratégia das organizações, fornecendo elementos essenciais para proporcionar uma melhoria da definição de funções, ajustando a formação às necessidades dos trabalhadores e valorizando individualmente as contribuições dadas em prol da equipa (Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004).

Tendo em conta os desempenhos, a organização deverá desenvolver ações de forma a corrigir os de valor inferior ao esperado, estimulando, premiando e valorizando os colaboradores com um desempenho com caráter satisfatório e que excederam as expectativas esperadas. A avaliação não representa uma técnica de modificação de comportamento, mas antes um instrumento de recolha de dados que permitirá à empresa atuar no sentido de aproveitar os seus recursos humanos. (Bergamini, 1997)

No caso de não se encontrar implementado um modelo de avaliação, os trabalhadores e as suas chefias não deixariam de se avaliar, de forma consciente ou inconsciente. O ser humano realiza essa avaliação de forma espontânea, avaliando as características e qualidades individuais e profissionais.

Segundo Dessler (2003), os líderes avaliam os seus trabalhadores para decisões sobre promoções e aumento de salários, sendo também um método que pode auxiliar a traçar planos para corrigir eventuais deficiências e a melhorar qualidades. As avaliações são muito úteis para o planeamento de carreira dos trabalhadores, oferecendo oportunidades de a rever, com grande relevância no desenvolvimento pessoal e profissional.

A ferramenta de avaliação de desempenho não é recente. Estando presente em todas as organizações, tem sido de grande relevância na organização do perfil profissional dos trabalhadores, podendo ser realizada através de diversos métodos, variando conforme a particularidade da organização, sendo que os mais utilizados são: o método das escalas gráficas, o da escolha forçada e o da pesquisa de campo. (Chiavenato, 2003) De acordo com Chiavenato (2004), a preocupação das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de três aspetos principais: resultados, desempenho e fatores críticos de sucesso. Os resultados concretos que se pretendem alcançar e os comportamentos ou meios instrumentais que se pretendem colocar em prática são aspetos fundamentais para que a organização obtenha sucesso nos seus resultados e desempenho.

A avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e o seu superior e que representa uma técnica de direção imprescindível na atividade da organização.

Pedrotti (2012) enumera várias razões que determinam a importância e a necessidade de as organizações avaliarem o desempenho dos seus colaboradores:

- Recompensas - a avaliação de desempenho permite identificar razões que justifiquem o aumento salarial;
- Promoções e também demissão de trabalhadores;

- Retroação - na medida em que a avaliação do desempenho permite a percepção sobre o que os colegas pensam do trabalhador nas suas competências e atitudes;
- Desenvolvimento - permite que o trabalhador cresça continuamente com conhecimento dos seus pontos fortes e fracos;
- Permite aos trabalhadores melhorar o seu relacionamento com os colegas e terem uma percepção do que os rodeia e do que os outros pensam do próprio, das suas competências e capacidades.
- Permite encontrar meios que determinem o potencial de desenvolvimento, fornecendo informações sobre como o gestor deve fazer aconselhamento e orientar os seus colaboradores.

Após a análise da literatura relevante sobre este tema, é possível verificar que a avaliação de desempenho proporciona a recolha de informação que permite à organização avaliar o seu potencial humano e conseqüente desenvolvimento, sendo também um ponto de ligação entre a organização e o trabalhador, favorecendo entre ambos o diálogo. As organizações, por sua vez, têm a oportunidade de motivar e incentivar os seus colaboradores, descobrindo quais as potencialidades e a valorização de cada um, sendo assim uma mais-valia para ambas as partes.

2.2. O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho ambiciona ser um mecanismo de apoio à gestão enquanto processo de decisão das políticas e gestão dos recursos humanos. Segundo Almeida (1996, p.15), a avaliação é o “processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores”. Por sua vez, Carvalho (1998) define avaliação como:

“Um processo contínuo, sistemático e estruturado de análise dos recursos utilizados e dos resultados obtidos, tendo sempre presente os objetivos fixados e utilizando critérios objetivos, deverá contribuir para a efetivação das mudanças, tendo em conta os problemas detetados. A importância e justificação da avaliação de desempenho residem no facto de constituir um processo de compreender os desvios entre o previsto e o realizado, identificando as causas dessas variações e propondo as recomendações entendidas como mais adequadas.”
(Carvalho, 1998, p.191)

Atualmente, o termo “avaliação” está presente na maioria das organizações, onde cada uma delas constrói ou interpreta essa avaliação conforme as suas necessidades e características. Neste

sentido, a mesma é um conceito que pode ser definido pela sua capacidade diferenciada e de síntese. Apresenta diversas denominações como avaliação de mérito, avaliação de pessoal, relatório de progresso, avaliação de eficiência individual ou de grupo.

Assim, a avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita ao comportamento do funcionário quando comparada a expectativa de desempenho definida com a organização com o seu desempenho real.

Todo o processo de avaliação serve como um mecanismo de auditoria e controlo da contribuição dos elementos para os objetivos e resultados, e é uma apreciação constante do desempenho das funções do indivíduo e do seu potencial de desenvolvimento. (Almeida, 1996)

A avaliação deve ser bem planeada entre gestores e trabalhadores desde o início, com objetivos claros, conhecidos e aceites por ambas as partes (avaliadores e avaliados). O mesmo se aplica às competências a serem objeto de apreciação nos colaboradores que deverão ser conhecidas pelos mesmos. (Domingues, 2002)

A utilização da avaliação de desempenho permite verificar a produtividade individual e organizacional, reconsiderar tecnologias, materiais e procedimentos de trabalho, entre outros. (Santos, 2015) Este autor preconiza que a finalidade é elevar a eficácia, efetividade e eficiência de uma organização.

Segundo Caetano (2008, p.25) “as organizações abarcam um conjunto de objetivos administrativos e estratégicos”. Em termos administrativos, pressupõe-se que a avaliação de desempenho faculte informação para a tomada de decisão no que diz respeito ao reconhecimento e recompensa, através da definição, concretização e atribuição de incentivos, nomeadamente as progressões na carreira, promoções, demissões, rescisões, ao mesmo tempo que identificam as necessidades de formação. Os objetivos da avaliação de desempenho servem para identificar potenciais candidatos com maior responsabilidade. (Drent, citado por Almeida, 1996:19)

2.3. A AVALIAÇÃO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

Segundo Chiavenato (1998), os sistemas formais de avaliação remontam à Idade Média, fazendo referência aos mecanismos de avaliação utilizados pela Companhia de Jesus. Como refere o autor, a Companhia de Jesus “utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um dos seus jesuítas (...) que consistia em classificações feitas pelos membros

da ordem, relatórios de cada superior a respeito das atividades dos seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre o seu próprio desempenho ou dos seus colegas, às quais o superior não poderia ter acesso de outra maneira”. (Chiavenato, 1998, p. 321)

Assim, é possível verificar um esboço de um mecanismo descentralizado da avaliação de desempenho, baseado em critérios dúbios – por se tratar de um contexto religioso – contendo difíceis indicadores de mensuração.

Em Portugal, a reforma da AP teve início com o XVII Governo Constitucional, numa forma mais integrada e abrangente. Segundo Pereira (2009) “esta reforma introduz novas formas de gestão na administração pública portuguesa que passam, nomeadamente, pela generalização dos contratos individuais de trabalho, introdução de uma lógica de gestão por objetivos, maior flexibilização e mobilidade dos trabalhadores, e desenvolvimento de novos modelos de avaliação de desempenho”. (Pereira, 2009, p.3)

A avaliação de desempenho teve uma primeira e grande fase em 1880 que se prolongou por cem anos, caracterizada-se pelo ênfase em medidas de avaliação de desempenho financeiro e de produção. No fim da década de 80, com permanência até aos dias de hoje, surgiu uma nova fase onde se destaca a necessidade de medidas avaliativas mais equilibradas, tais como medidas financeiras e não financeiras, para além das medidas de produtividade.

A crise económica ocorrida na década de 70 trouxe a urgência de tornar a AP mais eficiente. Os governos ocidentais viram-se obrigados a repensar o modelo tradicional, dando forma a um mais burocrático, iniciando-se então um ciclo de profundas reformas administrativas onde a temática da avaliação do desempenho na AP se tornou evidente.

É no ano de 1940, com a reforma do Código Administrativo, que em Portugal se aborda pela primeira vez a temática da avaliação de desempenho e onde se faz referência ao método global quantitativo. Este é um sistema de avaliação integrado na *performance* da organização, na qual intervêm o avaliador e um inspetor interno, com o mínimo formalismo, sendo o desempenho classificado como suficiente, bom e muito bom. A revisão era admitida e a avaliação era executada em intervalos de 3 a 4 anos. Este sistema vigorou durante 40 anos, contudo nunca foi aplicado aos serviços centrais dos Ministérios. (Rocha, 2010)

O primeiro modelo de avaliação de desempenho em Portugal ocorreu numa fase de insatisfação dos cidadãos face aos serviços prestados pela AP burocrática, e surge com uma forte e ativa intervenção do Estado (que se verificou mais prestador do que regulador).

Neste seguimento, foi criado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de março, o SIADAP, que revogou o ultrapassado sistema de avaliação anterior. Esta lei aplica-se a todos os organismos da administração direta do Estado e aos institutos públicos, bem como à administração local onde carece de um decreto de adaptação (Decreto Regulamentar n.º 6/2006, de 20 de junho).

2.4. PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um bom sistema de avaliação de desempenho deve estar fundamentado com princípios e objetivos, definidos com clareza, de forma a orientar e permitir o seu desenvolvimento.

Princípios:

- A avaliação de desempenho deve estar fortemente associada ao desenvolvimento das pessoas numa organização;
- Devem definir-se claramente os objetivos do processo de avaliação;
- A implementação do sistema requer compromisso, envolvimento e participação ativa de todos os intervenientes — do topo à base, implicando todos os colaboradores;
- O processo de avaliação implica um processo de comunicação, de abertura e de orientação para a melhoria.

Objetivos:

- Determinar os aspetos positivos e negativos, qualidades, comportamentos e rendimento dos trabalhadores;
- Não se relacionar com o carácter da pessoa, mas com a sua adaptação ao exercício da função (não se avaliam os indivíduos a nível pessoal, mas sim o seu desempenho na função que exercem);
- Fornecer dados objetivos para a política salarial;
- Controlar o grau de correspondência entre o indivíduo e as suas obrigações;
- Encontrar um critério objetivo para basear as promoções e provimento de novas funções;
- Formular indicações precisas para o levantamento das necessidades de formação;
- Verificar a eficácia da formação realizada;
- Confirmar, a prazo, a qualidade do recrutamento e seleção dos colaboradores;
- Melhorar o clima organizacional (transmitindo aos trabalhadores o modo objetivo como são avaliados);

- Estimular o trabalhador a superar-se para conseguir uma classificação melhor;
- Dar a conhecer ao trabalhador as qualidades positivas e negativas, com vista à sua correção.

Ainda que se preze pela objetividade, a avaliação de pessoas é uma tarefa difícil e os avaliadores debatem-se sempre com algum peso de subjetividade, levando a que os processos de avaliação originem algumas injustiças e incorreções. Quando não atingem os resultados a que se propõem, os processos geram frequentes insatisfações, conflitos, erros na utilização das técnicas e dos instrumentos e problemas de aplicação dos normativos.

O conceito de justiça foi operacionalizado utilizando o estudo realizado por Korsgaard e Roberson (1995), com o objetivo de analisar o papel da voz dos colaboradores na criação de atitudes positivas, abordando assim a Voz Instrumental e Não-Instrumental. Estando ambas relacionadas com a Avaliação do Desempenho, a Não-Instrumental apresenta maior impacto nas atitudes tomadas pelo colaborador em relação ao seu superior hierárquico, oferecendo a oportunidade ao último de intervir e contribuir através da sua opinião (Korsgaard e Roberson, 1995). A Voz Instrumental baseia-se no controlo, por parte dos colaboradores, nos processos e decisões tomados e na capacidade de estes influenciarem as decisões.

Korsgaard e Roberson (1995) concluíram também que existem dois mecanismos de voz com componentes relacionados exclusivamente com a satisfação e com a avaliação, e que a justiça distributiva é afetada pela voz apenas quando esta se percebe como influente, sendo que deveria ser considerada por quem toma a decisão de forma a aferir perceções da justiça processual. Segundo estes autores, a voz pode ter dupla finalidade, o que poderá criar diferentes perceções de justiça e atitudes. (Korsgaard e Roberson, 1995).

No estudo efetuado por Wright (2004), além da especificidade dos objetivos organizacionais, existem restrições procedimentais, como a burocracia, que afetam a motivação dos colaboradores.

A justiça distributiva associa-se às perceções dos trabalhadores em relação às suas compensações monetárias (aumentos salariais, prémios); já a justiça processual aborda os procedimentos organizacionais (processos de seleção, sistemas de avaliação de desempenho, promoções).

A justiça processual tem por base as reações comportamentais relativas à organização, como o comprometimento organizacional, uma vez que os procedimentos organizacionais representam a forma como os recursos são alocados. (Martin & Bennett, 1996; Mossholder, Bennett, Kemery e Wesolowski, 1998)

2.5. MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A afirmação de que a aplicação de um sistema de medição e avaliação do desempenho dos organismos e dos trabalhadores da Administração Pública Portuguesa está intimamente relacionada com a reforma administrativa da própria parece ser consensual.

A reforma da AP “visa solucionar o problema orçamental, provocado pelo aumento de gastos em políticas sociais, ou desfazendo-se delas pela entrega ao setor privado e à lógica do mercado, ou ainda através de ganhos de eficiência e controlo de custos” (Rocha, 2011, p. 155). Para este autor, Portugal decidiu aplicar um modelo de mercado que, entre outras coisas, visa gerar uma maior eficiência, qualidade e equidade, para além do mesmo estar intimamente relacionado com o *New Public Management*.

Rocha (2011), citando Hood (1991) e Dixon, Kouzmin e Karackakabadse (1998), considera que a nova gestão pública detém as seguintes características:

- “Enfatiza a implementação e gestão das políticas públicas em detrimento do *design* e desenvolvimento da administração pública.
- Insiste na eficiência, eficácia e qualidade, desempenho, *benchmarking* e medida do desempenho.
- Procura difundir a responsabilidade de gestão e a prestação de contas.
- Advoga o uso de práticas e técnicas de gestão empresarial.
- Muda a prestação de contas dos *inputs* e processos para os *outputs* e resultados.
- Pretende criar uma administração pública competitiva, especialmente no que respeita às agências que prestam serviços públicos.”

2.5.1. A evolução do modelo de avaliação do desempenho na Administração Pública em Portugal – A classificação de serviço (1970-2004)

A avaliação de desempenho surge, pela primeira vez em Portugal, em 1940 com a denominação de “Método de Avaliação Global Quantitativo”, mas não era aplicável aos serviços centrais dos Ministérios. (Rocha, 2007) Neste modelo participavam o avaliador e um inspetor externo, a avaliação era efetuada com intervalos de 3 a 4 anos era utilizada uma escala que variava entre Suficiente, Bom e Muito Bom.

O primeiro passo para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho na AP - a “*classificação de serviço*” - surge em 1979¹ com a estruturação das carreiras, que se concretizou após catorze meses com a publicação do decreto² que vem regulamentar a classificação em serviço. A informação e a motivação, o diagnóstico das condições de trabalho e a recompensa do mérito individual foram apontadas como as finalidades mais importantes deste sistema de gestão de pessoal, reconhecendo-se que se tratava de um modelo flexível na sua aplicação, de caráter experimental e prevendo-se a sua revisão ao fim de três anos.

Neste modelo são avaliados os aspetos que se considerava constituírem o comportamento dos trabalhadores na realização da sua função (Rocha, 2007), sendo descurados alguns aspetos relativos à quantidade e qualidade do trabalho (Madureira e Rodrigues, 2007).

Em 1983³, embora se tenha mantido os aspetos essenciais do modelo, surge uma nova versão da “*classificação de serviço*” que pretendia simplificar o método de avaliação, mas cujas linhas orientadoras se mantiveram as do modelo anterior. (Madureira e Rodrigues, 2007)

Para este processo de avaliação, as características pessoais do trabalhador eram preponderantes traduzindo-se em competências genéricas e traços de personalidade e integrando, marginalmente, aspetos relacionados com a qualidade e a quantidade de trabalho. Este modelo foi rapidamente desacreditado com críticas advindas do modelo anterior de Classificação de Serviço, que o apontaram como complexo e moroso. Verificou-se também que os avaliadores atribuíam geralmente classificações generalizáveis e superiores ao merecido, o que não permitia estabelecer a diferenciação prevista entre trabalhadores e colocava em causa a fiabilidade e credibilidade do sistema. (Madureira e Rodrigues, 2007; Vaz, 2004)

Se em certos casos tal acontecimento era uma estratégia adotada para não perturbar o *status quo*, noutros seria uma forma de reagir a injustiças, uma vez que a classificação de serviço tinha um peso relevante na admissão a concursos. Assim, a promoção de um trabalhador bem classificado, mesmo que em falta de rigor da avaliação, estaria em vantagem. (Madureira e Rodrigues, 2007) De acordo com Jordão e Brandão (2005), este sistema servia apenas de suporte à promoção de trabalhadores, não se retirando benefícios de gestão e de desenvolvimento, e os avaliados não eram

¹ Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de julho.

² Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de outubro.

³ Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de julho e Portaria n.º 642-A/83, de 1 de julho.

confrontados com os resultados nem os dirigentes com um momento avaliativo, não permitindo o conhecimento panorâmico do desempenho dos Recursos Humanos.

2.5.2. Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP 2004-2008)

No âmbito do processo de reforma da AP, foi criado em 2004 o SIADAP que viria a ser revisto pela Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro e, mais tarde, pela Lei 66-B/2012 de 31 de dezembro. Apresenta uma grande mudança, pressupondo uma alteração de uma lógica de gestão por objetivos no setor público, bem como a extensão da avaliação aos dirigentes intermédios e aos serviços públicos. (Madureira e Rodrigues, 2007) A avaliação passa a ser pautada por uma maior transparência já que todos os objetivos são conhecidos, inclusive a métrica em que os funcionários serão avaliados. (Bilhim, 2003)

Foram apresentadas novas propostas que vieram fazer face às críticas anteriores, não tendo sido aceites pelos sindicatos favorecendo a permanência do modelo anterior até 2004. Nesta fase, e no âmbito do processo de reforma da AP portuguesa do XV Governo Constitucional, é instituído o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), proveniente da lei 10/2004 de 22 de março.

A implementação deste sistema ficou marcado, no entanto, pelo seu arranque súbito sem a devida preparação e sem o pleno conhecimento e entendimento dos critérios por parte de todos os intervenientes, o que desenvolveu um sentimento de resistência por parte de trabalhadores e dirigentes causando inúmeros obstáculos à sua implementação (Madureira e Rodrigues, 2007). Destacam-se dois aspetos basilares do modelo: o ênfase colocado nos resultados e as limitações existentes no sistema de quotas.

Uma organização que sobrevaloriza os resultados poderá fazer com que os trabalhadores se sintam distanciados de todo o processo de avaliação, refletindo-se na diminuição da concretização dos objetivos. Esta situação pode ser atenuada se os avaliadores e os dirigentes atentarem na intervenção dos profissionais no âmbito da orientação. A aceitação deste modelo ultrapassa a necessidade de uma adaptação em termos técnicos e operacionais, requerendo sobretudo uma alteração da cultura organizacional dos serviços públicos, para a qual não houve qualquer regulação que indicasse alterações em termos formativos e informativos.

O não envolvimento de superiores hierárquicos no processo foi outro obstáculo à implementação deste modelo que, estando assente na gestão por objetivos, implicaria uma interligação entre os objetivos das várias unidades de gestão. Tal não se verificou e os dirigentes, de uma forma geral, não participavam na negociação e definição dos objetivos. (Madureira e Rodrigues, 2007)

Face aos obstáculos e críticas lançados ao SIADAP, sucederam-se alterações no mesmo. Assim, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2005 de 30 de junho, estabelece-se a revisão do anterior modelo de AP e a conceção de um sistema de avaliação dos serviços com início expectante em 2007 e verificado apenas em 2008. Consagrado na Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro surge então o novo instrumento de controlo que passou a designar-se por Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - **SIgADAP**. Este sistema pretende contribuir para a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços da AP, na medida em que estabelece a fixação de objetivos e/ou metas, proporcionando maior coerência e harmonia da ação entre os vários serviços, dirigentes e demais trabalhadores para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências. (Madureira e Rodrigues, 2007)

Para além da avaliação da qualidade dos serviços públicos de igual modo, este modelo vai apreçar e responsabilizar os dirigentes e restantes trabalhadores de cada serviço. Concomitantemente irá premiar o mérito em função dos objetivos alcançados e demonstrar as competências e atitudes pessoais, diferenciando os níveis de desempenho e fomentando uma “cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito”, reconhecendo-se a importância dos trabalhadores na melhoria do serviço. Será dada especial atenção e relevância ao trabalho em equipa, incentivando uma maior colaboração e comunicação entre todos os elementos envolvidos.

Este modelo pretende ainda conhecer as necessidades de formação profissional, bem como promover a oportunidade de mobilidade e progressão da carreira dos trabalhadores, e, no que diz respeito aos dirigentes, pretende-se que desenvolvam competências e apetências de liderança para potencializar a qualidade e eficiência dos serviços. (Caracitas, 2007) À semelhança de outros instrumentos de avaliação de desempenho, também o SIADAP está direcionado para o controlo dos resultados e dos comportamentos daqueles que estão a ser avaliados. (Bilhim, 2003) Com esta nova cultura que devasta a AP, os seus agentes deverão ter outra postura, pautada pela exigência de maior eficiência, eficácia, produtividade, pelo cumprimento de objetivos fixados e pela necessidade de melhorar os níveis de qualidade dos serviços. (Rocha, 2006)

2.5.3. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - SIADAP

Em Portugal, um dos exemplos da introdução de mecanismos de avaliação é a instituição do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) que se figura como um novo paradigma de avaliação de desempenho dos trabalhadores de organismos e instituições do setor público. Este sistema aplica -se aos serviços de administração direta e indireta do Estado, bem como, com as necessárias adaptações, aos serviços da administração regional autónoma e à administração autárquica (Artº. 2º da Lei nº 66-B/2007). Divide-se em três subsistemas de avaliação do desempenho

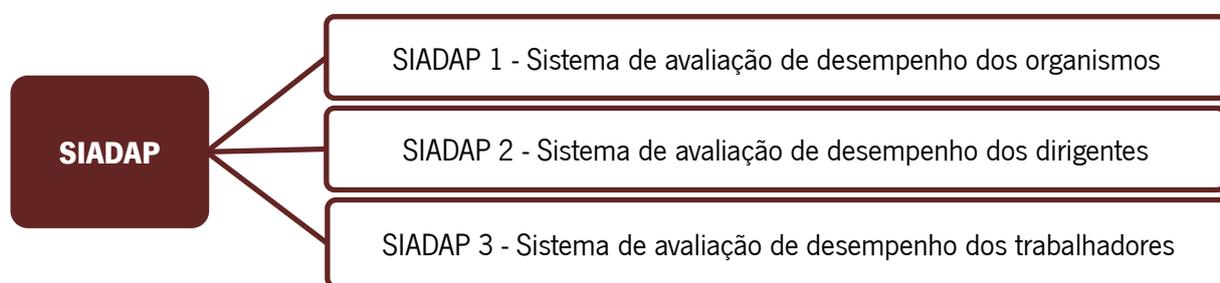


Figura 1: SIADAP(Fonte: DGAEP)

Ainda que o SIADAP vigore, atualmente, apenas na função pública, este apresenta-se como um contributo importante para outras organizações, privadas ou do terceiro sector.

Em Portugal, a articulação entre a avaliação dos trabalhadores e dos dirigentes, a partir da entrada em vigor do Orçamento de Estado para 2013, sofre um claro retrocesso, em relação aos ganhos de coerência que tinha desde 2007, apesar de continuar a aplicar-se de forma direta ou adaptada, a todos os níveis e serviços de diferente natureza da Administração Pública.

Embora a avaliação continue a integrar três subsistemas: SIADAP 1, 2 e 3, para cada um deles os ciclos de avaliação tornam-se anuais para os serviços, quinquenais ou trianuais para os dirigentes, de acordo com a duração da sua comissão de serviço, e bienais para os trabalhadores.

As finalidades do SIADAP são alargadas e complexificadas, dada a própria abrangência que se passou a conferir à avaliação, resultando num sistema que, apesar de dinâmico, é também exigente do ponto de vista da sua organização interna e implementação no terreno.

A avaliação dos trabalhadores e dirigentes começa a incidir sobre duas componentes, resultados e competências, as quais terão uma ponderação variável de acordo com regras fixas

previamente e pouco flexíveis, mas não impostas de forma taxativa como anteriormente, na designada classificação de serviço em vigor até 2004.

O estabelecimento de objetivos e competências assenta num sistema de negociação entre o avaliador e o avaliado, como no anterior modelo, instituindo-se a obrigatoriedade do avaliado ter que proceder à sua autoavaliação. É necessário definir a formação ajustada ao trabalhador, para integração e eventual melhoria, mas agora associada ao plano de formação anual do serviço.

A grande mudança foi, no entanto, a gestão por objetivos do SIADAP 2004. Assim, parece justo e pertinente reconhecer que a evolução realizada desde os modelos anteriores de avaliação da Administração Pública até 1 de janeiro de 2013 foi substancial, mantendo-se a atribuição de menções de Desempenho Relevante e Desempenho Excelente com a necessidade de cumprimento de quotas pré-definidas, e com envolvimento do Conselho Coordenador de Avaliação, que mantém a sua existência. A este junta-se a Comissão Paritária em que estão representados a administração e os trabalhadores, enquanto órgão consultivo que funciona junto do dirigente máximo e a que podem recorrer os trabalhadores em caso de discordância com a avaliação que lhes é pretendido atribuir.

As diferentes ações preparatórias do SIADAP exigem serviços e organismos com clara cultura organizacional, para obtenção de sucesso na sua implementação.

O facto de ser obrigatória e fundamental a negociação dos resultados, entre avaliador e avaliado, com a definição dos objetivos, indicadores de medida e critérios de superação, bem como das competências que se espera ver alcançar, permite-se que os esforços de sucesso tenham sido comumente aceites e desenvolvidos.

A avaliação perspectivada no SIADAP conduz à diferenciação do mérito no desempenho. É importante diferenciar aqueles que se empenham em criar sinergias que acabam por influenciar os outros ou criar inovação, apesar das tão criticadas quotas para o Relevante e para o Excelente.

É fundamental perceber que quando este modelo foi concebido, pretendia a diferenciação do mérito e adequar-se à nova forma de gerir serviços e organismos da AP, independentemente da sua receção.

A partir de 1 de janeiro de 2014, cessou a integração da avaliação do serviço, dos dirigentes e dos trabalhadores no ciclo anual de gestão, deixando as duas últimas de estar alinhadas com o plano de atividades, o mapa anual de pessoal e o orçamento dos serviços, com consequências na gestão de recursos humanos. A avaliação dos trabalhadores ao ser bienal, para além de deixar de estar alinhada com o ciclo de gestão dos serviços, entra em choque com a necessidade de potenciar a mobilidade interna dos funcionários, que terão receio de alterar a sua situação funcional, face a um período de

avaliação de dois anos. O avaliador é quem, a 31 de dezembro do ano em que se procede à avaliação, está em contacto funcional com o trabalhador e pode, ou não, solicitar contributos a outros avaliadores que o trabalhador tenha tido no período de dois anos anteriores ao que corresponde a avaliação.

A alteração surgida no Orçamento de Estado de 2013 teve a vantagem de reconhecer o grande obstáculo à implementação do SIADAP: a falta de envolvimento do topo hierárquico das estruturas organizacionais da Administração Pública.

A introdução do SIADAP esteve sempre associada a processos moderadamente complexos de reforma administrativa e organizacional, o que dificultou a sua implementação. A sua descaracterização foi desvantajosa, até pelo caminho que já havia sido percorrido e que foi considerado de extrema importância pela OCDE⁴.

Segundo Caetano (2008), os sistemas de avaliação de desempenho devem ser desenhados em função das finalidades organizacionais que lhe estão subjacentes. A avaliação tem que abranger toda a organização e ser coerente entre os seus diversos níveis. O SIADAP é um modelo de avaliação pouco democrático (os objetivos caso não haja acordo entre o avaliado e o avaliador podem ser impostos) e, muito burocrático, devendo ser redimensionada a importância atribuída à avaliação por objetivos por contraponto à avaliação por competências.

Ainda que os objetivos possam ser impostos, quando não haja acordo entre o avaliador e o avaliado, no mínimo, tem que ser tido em linha de conta, o projeto profissional que o avaliado tem para a sua carreira, os eixos principais de desenvolvimento profissional, a formação necessária para cumprir as tarefas que lhe são atribuídas, ou seja, a gestão da carreira do trabalhador. A avaliação não pode, ainda, ser desligada das condições em que o trabalho é executado (as condições de organização e o funcionamento do serviço), da exigência das atividades, da valorização de acontecimentos ou eventos imprevistos (atividades não definidas no quadro dos objetivos mas que se traduzem num investimento significativo do trabalhador para o seu cumprimento) e os meios que são colocados à disposição do trabalhador para cumprir os objetivos.

A avaliação e gestão do desempenho foi estruturada em 2007, para ter duas grandes funções, a administrativa (a utilidade dos resultados da avaliação deve contribuir para a aplicação de outras técnicas de gestão de recurso humanos, tais como a remuneração e a promoção) e a função de

⁴ “A adoção de orçamentação baseada no desempenho é uma reforma muito importante para Portugal. A experiência da OCDE demonstra que este é um processo de longo prazo, o qual envolve uma mudança cultural e de comportamento. Não obstante este desafio, os países estão a desenvolver as suas abordagens e não a abandoná-las. Dado que, os cidadãos continuam a reivindicar um maior retorno do pagamento dos seus impostos, continuará a existir a necessidade de efetuar uma orçamentação baseada no desempenho (Relatório sobre a Avaliação do Processo Orçamental Português” (OCDE 2008).

desenvolvimento (a formação destinada a aumentar as competências do trabalhador). Contudo, não se encontram evidências de que qualquer uma dessas funções tenha sido conseguida.

Atualmente, são muitas as teorias desenvolvidas sobre os fatores que influenciam o comportamento do ser humano dentro de uma organização (Guga, 2012), inclusive a motivação profissional (Ryan, 2011). O indivíduo desenvolve um determinado comportamento com vista a alcançar um objetivo, e fá-lo por um motivo com vista a atingir um fim. Segundo Fachada (2003), o motivo é o que desenvolve numa pessoa a vontade de realizar uma atividade, sendo um fator decisivo e estimulante para que o indivíduo produza um comportamento específico.

2.6. MOTIVAÇÃO

Uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano é a motivação. Dentro de uma organização, a motivação está ligada à produtividade com o sentimento de pertença e de valorização, o que vai determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional que foram conseguidos. Para Kotler (2000), a motivação tem um papel fulcral no comportamento de um indivíduo, afirmando que “uma pessoa motivada está pronta para agir”. (Kotler, 2000, p.195)

Para Cunha *et. al* (2007, p.154) “não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspetivas”.



Figura 2: O modelo básico da motivação (Fonte: Teixeira (1998:124))

A forma como as pessoas são motivadas e geridas é importante para a organização acrescentar valor. Armstrong (2006) refere que são as pessoas que criam a visão da organização, definem os seus valores e as suas missões, traçam metas, desenvolvem planos estratégicos e implementam esses planos de acordo com os valores da organização. Este autor preconiza que a gestão de recursos humanos visa melhorar a motivação, conjugando o trabalho e o compromisso através da introdução de políticas e processos que garantem que as pessoas sejam valorizadas e recompensadas pelo que fazem tentando alcançar os níveis de habilidade e competência que possuem. É importante ter consciência que um colaborador motivado e com sentimento de pertença à organização resultará, *à priori*, numa produção eficaz e eficiente.

Vernon (1973), por sua vez, afirma que a motivação humana é a força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações, enquanto Bergamini (1997) define a motivação como sendo uma força propulsora que incentiva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e ambições, de forma a que este se coloque em ação procurando a satisfação das suas necessidades, desejos e ambições.

Segundo Frederick Herzberg, a motivação é composta por dois tipos de fatores associados: fatores intrínsecos (fatores de higiene) que estão relacionados com a satisfação das necessidades básicas do indivíduo, e os fatores extrínsecos (fatores motivacionais) que causam a satisfação no indivíduo e que, por sua vez, vão conduzir à melhoria do desempenho (Daniel et al., 2005: p.3). Para Herzberg, os fatores de higiene são os necessários para evitar que o indivíduo não se sinta menos satisfeito com o seu trabalho, já que os fatores motivacionais são os que incentivam o trabalhador no seu desempenho.

TABELA 1 : TEORIA BIFATORIAL DE HERZBERG	
Fatores Motivacionais (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	Fatores Higiênicos (Como a pessoa se sente em relação à sua organização)
O trabalho em si	As condições de trabalho
Realização	Administração da organização
Reconhecimento	Salário
Progresso Profissional	Relação com o superior
Responsabilidade	Benefícios e serviços sociais

Fontes: Herzberg (1968, p.39), citado por Rocha (2010, p.105)

Só é possível compreender o comportamento das pessoas numa organização conhecendo a sua motivação. Para Neves (2002), a motivação não é suscetível de observação direta; os motivos

apenas podem ser inferidos. O que se pode observar é uma variedade de comportamentos e o seu resultado. Para a ampla compreensão dos processos motivacionais há que ter em atenção as principais variáveis que constituem uma situação de trabalho – o próprio indivíduo, as funções e tarefas desempenhadas e o ambiente de trabalho – e a interação destas entre si. Aínda Neves (2007, p.154) refere que a motivação é um “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Santos (2012) preconiza que, numa perspetiva ideal de gestão de satisfação e desempenho profissional, as organizações devem proporcionar aos trabalhadores um ambiente de realização profissional, de oportunidades de crescimento e bem-estar.

As metas organizacionais justificam e impulsionam o comportamento cooperativo, pelo que precisam de ser explícitas na informação dos objetivos desejados e usados para orientar as atitudes e o comportamento dos trabalhadores. Para Wright e Pandey (2011) citando (Weiss, 1996; Weiss e Piderit, 1999) quando os objetivos são mais claros ajudam os trabalhadores a estabelecer conexões entre os seus valores e os da organização e, por sua vez, podem aumentar o empenho dos trabalhadores para o aumento das metas da organização. O estudo efetuado por estes autores consiste num modelo abrangendo três conceitos: clareza de objetivos ao nível da organização, impacto ao nível do trabalho e motivação do serviço público a nível individual. Isso implica que a valência da missão seja determinada em diferentes níveis e através de interações entre variáveis que operam nesses níveis. (Wright e Pandey, 2011)

Cada vez mais a missão tem vindo a desempenhar um papel importante no contexto organizacional, e para uma organização pública tornou-se “uma das prescrições de gestão pública abraçadas efusivamente”. (Weiss e Piderit, 1999) Os comportamentos dos trabalhadores não são motivados apenas pelas características individuais, mas também pelas características de trabalho e organização pelo que a função da missão na definição de metas organizacionais é particularmente importante nos organismos públicos, devido à orientação para o serviço e comunidade que estas metas representam. (Wright e Pandey, 2011)

Em Portugal, enfrentam-se sérios problemas de competição entre o setor privado e o setor público, tendo este último muitas dificuldades em acompanhar a evolução e a qualidade da gestão do setor privado. Essas dificuldades não se cingem ao facto de os trabalhadores públicos terem de cumprir normas e regulamentos e, desse modo, ser mais difícil gerir a sua carreira e o seu rendimento pessoal. Estamos perante a dificuldade em recrutar dirigentes com talento e capacidade e em dar

formação aos trabalhadores. Os cortes nos salários e a eliminação das promoções, mesmo quando estas apenas resultam da avaliação por objetivos, a que acresce a inexistência de planos de formação adequados, prejudica a profissionalização dos trabalhadores, dificultando o impulsionar de uma “força laboral” sólida no setor público, fundamental para criar qualidade nos serviços da Administração Pública.

Segundo o estudo de Wright e Pandey (2011), quando uma valência mais alta da missão puder ser usada para aumentar a eficiência e a eficácia da organização, os gestores públicos poderão facilitar as condições que provavelmente aumentarão o interesse dos trabalhadores no objetivo e na contribuição social da organização.

2.7. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Efetuada a revisão da literatura e tendo presente os objetivos do estudo, importa destacar que a avaliação de desempenho constitui um processo complexo e delicado. A sua influência na motivação dos colaboradores associada a uma gestão do potencial humano é um objetivo importante, mas nem sempre conseguido. De facto, o modo como os colaboradores percecionam este processo assume particular importância na motivação dos mesmos.

Sendo o indivíduo visto como um fator crucial para o sucesso da organização, o seu desempenho depende da sua motivação. Para isso, e de forma a garantir uma prestação de serviços mais eficiente e eficaz, torna-se necessário que a organização valorize o seu desenvolvimento pessoal e reconheça as suas competências.

No que diz respeito à satisfação no trabalho são inúmeras as questões que têm interessado os investigadores, pelo que através deste estudo tentar-se-á procurar compreender e testar em que medida alguns fatores contribuem para a satisfação no trabalho, sendo estes de carácter sociodemográfico como género, idade e habilitações literárias; e fatores organizacionais como tempo de serviço, vínculo e categoria.

Para a realização deste estudo recorreu-se ao método hipotético dedutivo, partindo de hipóteses previamente delineadas e recolhendo conclusões dos dados recolhidos através dos inquéritos previamente distribuídos.

Para Gil (2008) o papel principal da hipótese na pesquisa do estudo é sugerir explicações para os factos, que poderão ser a solução para o problema; podendo ser verdadeiras ou falsas, mas sempre

que bem elaboradas conduzem à verificação empírica, que é o propósito da pesquisa científica. Tendo por base a revisão da literatura, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Existe uma relação direta entre o processo de avaliação e a justiça na avaliação do desempenho.

Hipótese 2: Existe uma relação direta entre a justiça da avaliação e o impacto no trabalho.

Hipótese 3: Existe uma relação direta entre a motivação e o desempenho individual.

Hipótese 4: Quanto maior a satisfação no trabalho, melhor é o desempenho profissional.

3. METODOLOGIA

O processo de investigação, para Creswell, (2009), engloba um conjunto de decisões referentes aos métodos e técnicas que mais se adequam, de forma a uma melhor concretização do objetivo que se pretende investigar (Nunes, 1998). Conforme refere Albarello *et al.* (1997:50) numa investigação “a metodologia deve ser escolhida em função dos objetivos de investigação, em função do tipo de resultados esperados, do tipo de análise que desejamos efetuar”. A investigação é um processo que conjuga um conjunto de decisões com métodos e técnicas que se prevê serem os mais adequados (Creswell, 2009), para, segundo Nunes (1998) se encontrar o melhor resultado dos objetivos dessa investigação.

Para Collis e Hussey (2005), citados por Segura *et al.* (2010:3), a escolha do paradigma de investigação define a metodologia a ser utilizada.

Assim, importa definir o tipo de amostragem, o formato da pesquisa, a caracterização da amostra, o instrumento de recolha dos dados e a operacionalização das variáveis, bem como dar a conhecer os procedimentos usados na aplicação dos questionários.

A investigação centrou-se essencialmente numa amostragem por conveniência do tipo não probabilística, em que o investigador escolhe uma amostra disponível de forma não aleatória para estudos num estágio exploratório. (Kinner e Taylor, 1979)

3.1. DESIGN DE INVESTIGAÇÃO – ABORDAGEM METODOLÓGICA QUANTITATIVA

A natureza desta investigação caracteriza-se por ser um estudo quantitativo, e para o seu desenvolvimento tornou-se essencial a aplicação de um processo de investigação cuja credibilidade dos dados recolhidos fosse assegurada. Antonius (2003), refere que a abordagem quantitativa reflete uma posição positivista, embora a realidade seja observável e objetiva.

Preconizando Ludin (2016), o método de investigação quantitativo considera que tudo pode ser quantificável, e opiniões e informações podem ser codificadas em números de forma a classificá-las e analisá-las, recorrendo a técnicas estatísticas. Preconizando Carmo e Ferreira (1998:178), “a pesquisa quantitativa consiste em encontrar relações entre variáveis, fazer descrições recorrendo ao tratamento estatístico dos dados recolhidos”.

Os meios de recolha de dados são estruturados, e entre eles encontramos a entrevista individual e os questionários (on-line, de autopreenchimento, por telefone, presencial, etc.), e muitos outros recursos, utilizando sempre perguntas objetivas e claras.

A orientação metodológica utiliza uma das características das abordagens quantitativas, a base fundamentalmente racionalista, e obedece a uma organização lógica do conteúdo, com uma descrição que vai desde o motivo da realização do trabalho, passando pelos procedimentos metodológicos, culminado nos resultados e discussão através da elaboração de modelos para análise de dados, tendo por base quadros teóricos prévios. Esta orientação permite explorar hipóteses na base de uma teoria orientadora (hipóteses experimentais).

O que vai influenciar a escolha e decisão do processo metodológico é a natureza da informação que se pretende obter, e que está subjacente na questão de partida, ou seja, a questão de investigação.

Tendo presente Carmo e Ferreira (1998), para este estudo recorreu-se ao questionário como instrumento para recolha de dados, por se entender que o inquirido por questionário "... é bastante fiável desde que se respeitem escrupulosamente os procedimentos metodológicos quanto à sua conceção, seleção dos inquiridos e administração no terreno." Carmo e Ferreira (1998: 140).

Foi usado o questionário por se entender ser a forma mais eficaz e rápida de chegar a um maior número de participantes e, também, por ser um instrumento que garante o anonimato e confidencialidade dos participantes, não lhes causando assim qualquer tipo de constrangimento.

3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS

Encontrado o modelo da investigação torna-se necessário operacionalizar a análise empírica, sendo necessário definir quais os conceitos-chave que se vão analisar e encontrar variáveis que sejam claramente identificáveis, para que se consiga observar o grau de fidelidade, ou seja, as convergências e divergências entre adaptação e original.

A operacionalização dos conceitos trata-se de um processo que visa dividir conceitos complexos em dimensões e indicadores (Antonius, 2003), segundo um conjunto de operações destinadas a permitir medir o que queremos estudar (Babbie, 2016).

Os indicadores utilizados neste estudo são o resultado da operacionalização dos conceitos observados na literatura relevante, considerando-se assim instrumentos fiáveis e com a respetiva validação. A operacionalização de conceitos em variáveis empiricamente observáveis é um procedimento fundamental para a viabilização de qualquer investigação científica (Quivy e Campenhoudt, 2008), e permite definir variáveis em fatores mensuráveis. De acordo com Pestana e Gageiro (2005) a análise fatorial consiste num método estatístico multivariado, que tem como objetivo

agrupar variáveis aleatórias em grupos fortemente correlacionáveis (fatores) que por sua vez são variáveis aleatórias não observáveis em número inferior às originais. Neste estudo, foi feita a junção de todos os itens que integram cada um dos conceitos a serem estudados.

3.2.1. Desempenho Individual

Campbell (1990, p.704) citado por Koopmans (2013), define o desempenho individual do trabalho como “comportamentos ou ações que são relevantes para o objetivo da organização”.

De forma a operacionalizar o conceito de desempenho individual, utilizou-se a escala de Koopmans et al (2013), constituída por 5 itens, tendo em conta as questões delineadas e hipóteses inerentes, devidamente demonstradas na Tabela 2 – Itens associados ao conceito de Desempenho Individual. Através da construção de um índice de Desempenho Individual, visamos uma análise conjunta e mais integrada dos itens agrupados ou afirmativos que integram o conceito de desempenho individual.

3.2.2. Perceção da justiça na Avaliação de Desempenho

Como já mencionado no enquadramento teórico, o conceito de justiça foi operacionalizado utilizando o estudo realizado por Korsgaard e Roberson (1995). Estes autores adicionaram ao seu estudo o termo de justiça distributiva que, de acordo com as suas pesquisas, se define pela justiça percebida pela distribuição de recursos, ou seja, procedimentos justos vão dar origem a atitudes mais positivas e os colaboradores sentem que são recompensados pelo seu desempenho de uma forma equitativa, sendo os benefícios divididos com base nas necessidades pessoais do trabalhador.

Após os resultados deste estudo, os autores concluíram que os diferentes tipos de voz possuem relações únicas e diferenciadas com as atitudes organizacionais.

TABELA 2: ITENS DA ESCALA DE DESEMPENHO INDIVIDUAL		
Dimensões	Nº	Itens – Indicadores Originais
Desempenho Individual	1	Consegui organizar o meu trabalho de forma a que ficasse pronto no tempo estipulado.
	2	Tenho sempre presente os resultados que tenho de atingir no meu trabalho.
	3	No desempenho do meu trabalho consegui separar os assuntos principais dos assuntos menos importantes
	4	Fui capaz de realizar o meu trabalho no mínimo tempo e esforço possível.
	5	Sinto que consegui cumprir com as minhas responsabilidades.

Fonte: Tabela adaptada da Escala de Koopmans *et al* (2013)

TABELA 3: ITENS DA ESCALA DE PERCEÇÃO DA JUSTIÇA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
Dimensões	Nº	Itens – Indicadores Originais
Justiça distributiva	1	Considero que a avaliação do desempenho foi justa.
	2	Concordo com a minha avaliação final.
	3	Concordo com a forma como o meu chefe avaliou o meu desempenho.
	4	Considero que a avaliação reflete de forma justa o desempenho do ano passado.
Satisfação com a entrevista da avaliação	1	Na minha perspetiva, a entrevista foi uma experiência satisfatória.
	2	De um modo geral, estou satisfeito com a entrevista de avaliação.

Fonte: Tabela adaptada da Escala de Korsgaard e Roberson (1995)

3.2.3. Perceção da justiça no processo de trabalho individual

Neste estudo enfatiza-se a justiça processual, ou seja, aquela caracterizada pelos procedimentos utilizados no processo, para relacioná-la com a confiança dos indivíduos diante da avaliação do desempenho.

TABELA 4: ITENS DA ESCALA DAS RESTRIÇÕES PROCESSUAIS		
Dimensões	Nº	Itens – Indicadores Originais
Impacto do Trabalho	1	Consigo ver de que forma o meu trabalho contribui para o desempenho do meu departamento.
	2	Consigo ver de que forma o meu trabalho contribui para o desempenho da minha organização.
	3	Consigo ver de que forma o meu trabalho contribui para satisfazer as necessidades dos cidadãos e de outras organizações.

Fonte: Tabela adaptada da Escala Wright e Pandey (2011)

3.2.4. Motivação no Serviço Público

A pesquisa efetuada por Wright e Pandey (2011), sugere que os mesmos objetivos apresentam oportunidades fundamentais para inspirar e motivar os trabalhadores sendo, certamente, necessários esforços de forma a entender melhor as questões colocadas pela ambiguidade da meta organizacional no setor público. Estes autores pretendem identificar quais são os antecedentes da valência da missão e que efeito esta tem nas atitudes e no comportamento dos trabalhadores, descobrindo que a clareza das metas organizacionais, a motivação do serviço público e o impacto no trabalho têm uma influência positiva. (Wright e Pandey, 2011)

TABELA 5: ITENS DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO		
Dimensões	Nº	Itens – Indicadores Originais
Motivação no Serviço Público	1	A existência de um serviço público verdadeiro e efetivo é muito importante para mim.
	2	Deparo-me todos os dias com situações que me fazem pensar o quão dependentes somos uns dos outros.
	3	Para mim é mais importante fazer a diferença na sociedade do que concretizar aspirações pessoais.
	4	Estou preparado para fazer sacrifícios para o bem da sociedade.
	5	Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que tal signifique ser ridicularizado

Fonte: Tabela adaptada da Escala Wright e Pandey (2011)

3.3. PROCESSO E AMOSTRA DE RECOLHA DE DADOS

O processamento de dados consubstancia-se na recolha sistemática de informações junto de um universo ou população, com o recurso a um conjunto de instrumentos de medida selecionados. (Freixo, 2012) Esta representa uma etapa crucial no processo de investigação, e permitirá estabelecer uma ligação entre as duas vertentes da investigação, a componente empírica e a componente teórica.

Por universo ou população entende-se a totalidade dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões. (Hill e Hill, 2012) Para estes autores, a população refere-se à parte do universo que se pretende estudar, enquanto Field (2009, p. 33) considera que é difícil ou mesmo impossível os investigadores terem “acesso a cada membro da população”. Este autor entende o conceito de amostra como parte dos casos que constituem uma população, casos estes escolhidos de acordo com um método específico, cujos elementos são objeto de observação e medição. Field (2009, idem) refere que as observações são efetuadas nos elementos da amostra que se inferem para a população, ou seja, “quanto maior a amostra, maior a probabilidade de ela refletir a população inteira”.

Neste estudo, dadas as limitações cronológicas e de recursos, optou-se por uma amostra de conveniência, constituída por funcionários públicos sujeitos à avaliação do desempenho implementada através do SIADAP.

3.3.1. O questionário – vantagens e desvantagens

Para Javeau (1974), o inquérito por questionário é uma forma de recolher informações relacionadas com um determinado grupo ou realidade social, tendo os seus resultados uma faceta quantificável.

Hill e Hill (2012) afirmam que *“é fácil elaborar um questionário, mas não é fácil elaborar um bom questionário”*. Para se elaborar um bom questionário é fundamental especificar primeiro em detalhe quais os objetivos da investigação, as hipóteses, as escalas de resposta às perguntas e os métodos para análise dos dados.

A ideia de que o indivíduo é o elemento fundamental na explicação da realidade social constitui o eixo epistemológico e metodológico de Weber, que orientou toda sua produção sociológica dando primazia ao sujeito. (Weber, 2003)

Weber, desde os finais do século XIX, utilizava o inquérito por questionário como estratégia dominante de pesquisa social. Muito utilizado na investigação quantitativa, o inquérito por questionário

é a técnica de construção de dados que mais se compatibiliza com a racionalidade instrumental e que tem predominado nas ciências e na sociedade em geral.

Através do questionário, as questões apresentadas refletem o objetivo que se pretende verificar, isto é, as hipóteses ou questões inerentes à investigação e, por este motivo, a primeira etapa ao elaborar estes instrumentos prende-se com a designação adequada das variáveis, por ser nelas que se verificam os conteúdos do que se pretende medir. O questionário tem por principais objetivos estimar grandezas «absolutas» e grandezas «relativas», descrever uma população e verificar hipóteses, sob a forma de relações entre duas ou mais variáveis. (Moreira, 2007)

Quivy e Campenhoutd (2008) defendem que o questionário é um método especialmente adequado para conhecer uma população no que diz respeito às suas condições e modos de vida, comportamentos, valores e/ou opiniões, para analisar um fenómeno social e para inquirir um grande número de pessoas surgindo, contudo, a problemática da representatividade.

Javeau (1974) e Tuckaman (2000) preconizam o inquérito por questionário como um recurso que possibilita o investigador retirar informação necessária sobre um determinado grupo ou realidade social, (amostra), que sendo aplicado permite quantificar os resultados obtidos.

Um questionário é um instrumento de investigação, que utiliza processos de recolha sistemática de dados, baseando-se numa série de perguntas por forma a serem aplicadas como uma amostra representativa de um grupo que se pretende estudar, tendo como objetivo encontrar as respostas para um determinado problema. Após os dados recolhidos, o seu tratamento permite uma rápida análise estatística, devido à sua fácil quantificação. Este processo de recolha de dados pressupõe três momentos:

1. **Planificação** – O investigador deve escolher e seleccionar o tipo de questão a utilizar nos questionários, tendo em conta o fim para o qual irá utilizar essa informação, quais as características da população que pretende estudar e o método escolhido para divulgar os resultados obtidos, considerando as vantagens e desvantagens de acordo dos tipos de resposta. Estes poderão ser questionários de resposta tipo aberta, fechada ou questionários que conjugam os dois tipos. A aplicação de um questionário implica a medição dos pontos que se pretendem estudar, e para tal são necessárias escalas. As escalas mais utilizadas são de quatro tipos: escala de Likert, *Visual Analogue Scales* (VAS), escala Guttman e escala numérica. (Tabela 6)

2. **Execução** – Segundo Almeida e Pinto (1995), a opção por um inquérito de administração indireta, vai exigir uma seleção e formação dos inquiridos, sem se descurar os pormenores do questionário que se destina a ser administrado de forma autónoma, tais como o seu aspeto gráfico e formas mais eficazes de envio e devolução.
3. **Tratamento da informação** – Esta fase é composta pela análise e apresentação dos resultados.

TABELA 6: ESCALAS PARA CARACTERIZAÇÃO E QUANTIFICAÇÃO DOS DADOS	
Escala de Likert	Conjunto de frases (itens) com as quais o inquirido manifesta o grau de concordância, desde o “discordo totalmente” (nível 1) até ao “concordo totalmente” (nível 5, 7 ou 11). Mede-se a atitude do sujeito com a soma ou a média do nível selecionado para cada item.
VAS	Linha horizontal que apresenta duas proposições contrárias, uma em cada extremidade, e o sujeito inquirido irá responder, na linha que lhe é apresentada, a a posição correspondente à sua opinião.
Escala Guttman	Conjunto de respostas hierarquizadas, a que foi atribuída uma cotação a cada uma. Esta escala é diferente das restantes, pois pretende fazer uma apresentação quantitativa da atitude do sujeito
Escala Numérica	Deriva da VAS. A linha horizontal é apresentada dividida por intervalos regulares.

A análise dos resultados consiste na operação de codificação das respostas, apuramento e tratamento da informação, e elaboração das conclusões fundamentais a que o inquérito tenha conduzido. Após estas conclusões, a apresentação dos resultados é concretizada através da elaboração de um relatório do inquérito.

A utilização de inquéritos através de questionário tem como vantagens:

- recolha de informação sobre um maior número de indivíduos;
- possibilidade de se efetuarem comparações mais precisas entre as respostas recolhidas dos inquiridos;
- facilidade de análise e sistematização dos resultados;
- custo reduzido.

Como desvantagens indicam-se:

- o superficialismo do material recolhido;

- respostas baseadas no que as pessoas dizem que pensam ao invés do que realmente pensam- informação inquiridor/inquirido;
- a forma como é aplicado que poderá interferir no seu resultado, penalizando o curso do trabalho de investigação;
- a taxa de não resposta que poderá ser elevada, tendo em conta a clareza da pergunta, a natureza das pesquisas e as habilitações académicas dos inquiridos.

Para Quivy e Campenhoudt (1992), o questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas concretas sobre uma determinada realidade, que podem envolver as suas opiniões, a sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, as suas expectativas, o seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.”

Segundo Fortin (1999, p. 249) “um instrumento de medida que traduz os objetivos de estudo com variáveis mensuráveis. Ajuda a organizar, a normalizar e a controlar os dados, de forma que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa”.

O inquérito por questionário aplicado ao pessoal da Administração Pública, avaliados pelo SIADAP 3, tem como principal vantagem “a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação.” (Quivy e Campenhoudt, 1992: 191). Através desta metodologia de análise, pode também equacionar-se a vantagem de se conseguir uma forma mais célere de recolher determinado tipo de informação (Bell, 1997) e assim ultrapassar a limitação do tempo.

Tendo em conta os objetivos propostos no início deste projeto de dissertação, e o tipo de informação a obter com a natureza intrinsecamente quantitativa, bem como a finalidade de obter informação que o inquérito por questionário possui (Ferreira, 1986), optou-se por este método de recolha de dados empíricos com o intuito de analisar algumas teorias de reflexão e a sua posterior discussão.

Para as informações recolhidas através de questionários, a escolha assentará numa análise de conteúdo, mais quantitativa do que qualitativa, pretendendo descrever e analisar as respostas e a interpretação dada pelos inquiridos às questões formuladas, concomitantemente com a avaliação do seu entendimento.

3.3.2. Amostra e Processo de Recolha de Dados

Tratando-se de um estudo sobre a *Motivação e Avaliação do Desempenho na Administração Pública*, foram aplicados questionários aos assistentes técnicos e assistentes operacionais de algumas escolas (Administração Central – Ministério da Educação) e autarquias (Administração Local), como forma de recolha de dados. Para tal, e tendo em conta Laville e Dionne (1999), torna-se imprescindível trabalhar com método e rigor de forma a assegurar a validade e confiança no resultado da pesquisa efetuada.

Aquando a utilização do inquérito por questionário, recorreu-se ao sistema de respostas fechadas por se considerar que, segundo Ghiglione e Matalon (2005), são práticas e objetivas e, de acordo com Carmo e Ferreira (1998), desenvolve-se apenas uma análise sobre a frequência existente num grupo de respostas com o mesmo padrão, sendo esta uma das características da investigação quantitativa. Foi utilizada a escala psicométrica de Likert e a escala de Guttman, por serem as mais utilizadas nesta estirpe de abordagens.

Os questionários foram entregues juntamente com um envelope para que os inquiridos, após o seu preenchimento, pudessem garantir o seu anonimato. As questões obedecem a uma ordem “desencontrada” tendo a finalidade de evitar o “vício” da resposta.

O questionário aplicado integra os seguintes grupos:

- Desempenho – pretende-se analisar o desempenho do trabalhador na organização: composto por 2 grupos num total de 23 questões;
- Avaliação – pretende-se aferir o grau de satisfação do trabalhador relativamente à avaliação obtida: 1 grupo de 6 questões;
- Motivação – o objetivo desta secção consiste em avaliar o grau de motivação dos trabalhadores e observar a disponibilidade destes perante a administração pública: 1 grupo de 18 questões;
- Questões sobre o respondente do questionário, sobre a organização e um espaço para informação adicional.

Os itens correspondentes aos conceitos e respetivas dimensões que integram o presente estudo foram medidos com o recurso à escala Likert, exceto na última onde foi utilizada a escala de Guttman.

Para o tratamento e a análise dos dados recolhidos, optou-se pelo programa SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*. De acordo com Coutinho (2013), este programa é uma ferramenta adequada a este tipo de estudo de dados quantitativos, por ser possível realizar variados cálculos estatísticos e proceder à verificação e validação dos mesmos.

Foram excluídos 2 questionários por estarem incompletos e se considerar que as respostas dadas revelaram o marcado desinteresse do inquirido, uma vez que a todas as questões foi dada a mesma resposta o que não seria espetável. Para este estudo foram então considerados **110 (cento e dez)** questionários.

3.4. FIABILIDADE E VALIDADE

A qualidade da investigação depende da validade e fiabilidade, podendo-se afirmar que a validade, segundo Nieveen (1999), é a garantia de relevância e consistência no conteúdo. De acordo com Stake (1995) e Punch (1998), o conceito de fiabilidade consiste em aferir a estabilidade dos dados recolhidos e a sua consistência interna.

Tendo-se utilizado o inquérito por questionário como instrumento para recolha de dados não há possibilidade de as questões serem alteradas, limitando-se os participantes a responder às questões que lhes são apresentadas de uma forma lógica, o que torna o enviesamento quase impossível. (Fortin e Fillion, 2006)

Após a tradução dos itens de cada escala, pode aferir-se o grau de fiabilidade das questões através do coeficiente de Cronbach Alfa⁵. De todos os métodos que fornecem estimativas do grau de consistência, este coeficiente assenta na confiança da maioria dos investigadores (Maroco e Marques, 2006), e estabelece correlações entre as variáveis utilizadas de forma a ter evidência clara da medição do mesmo constructo. Fornece assim a indicação da correlação média entre todos os itens que compõem a escala, e os valores variam de 0 a 1, onde os valores mais altos indicam maior confiabilidade. (Pallant, 2011) (Tabela 7)

⁵ O coeficiente Cronbach Alfa foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado numa pesquisa.

TABELA 7: VALORES DO COEFICIENTE DE CRONBACH ALFA

Cronbach Alfa	Consistência Interna
>0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Aceitável
0,5 – 0,6	Fraca
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Adaptada de Hair *et al.* (2006)

4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta parte da dissertação serão apresentados os resultados obtidos através do questionário aplicado, a consistência interna das ferramentas utilizadas no estudo, as análises estatísticas efetuadas e as respostas às questões de investigação. Os dados recolhidos permitiram a medição dos conceitos que integram o presente estudo.

Segundo Hayes (1998), a confiabilidade de um questionário determina se o resultado obtido reflete o resultado verdadeiro, tendo em conta a amostra.

Recordando as nossas questões de partida: “Qual a perceção dos colaboradores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho?” e “Em que medida a perceção dos colaboradores relativa à avaliação de desempenho, influência a motivação?”, a finalidade deste estudo é perceber em que medida a satisfação dos funcionários públicos abrangidos pelo SIADAP poderá ter influência significativa na predição da satisfação do avaliado e na motivação para o seu desempenho futuro.

Os dados recolhidos foram submetidos a uma análise estatística, aplicando um conjunto de medidas de tendência central e de dispersão, de modo a permitir realizar representações gráficas que facilitam a descrição das variáveis em estudo. Foram também aplicados testes numéricos, como a média e a moda, e o desvio padrão como medida de dispersão. As medidas de tendência central dizem respeito a um conjunto de medidas que permite descrever “o centro de distribuição dos valores de uma respetiva variável na amostra em questão”. (Field, 2009) Por sua vez, as medidas de dispersão apresentam-se como medidas adicionais que permitem indicar “o quanto valores individuais da mesma variável estão próximos, ou, pelo contrário, se afastam do centro da sua distribuição”. (Field, 2009)

4.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A caracterização sociodemográfica da amostra (gráfico 1) indica que os recursos humanos não docentes das instituições analisadas são uma população envelhecida que as mulheres predominam a estrutura organizacional das entidades estudadas.

. Verifica-se também que a maioria dos trabalhadores exerce as suas funções para a Administração Central do Estado (60%), sendo neste estudo entidades ligadas ao Ministério da Educação, e 39% dos inquiridos são trabalhadores da Administração Local (Câmaras Municipais).

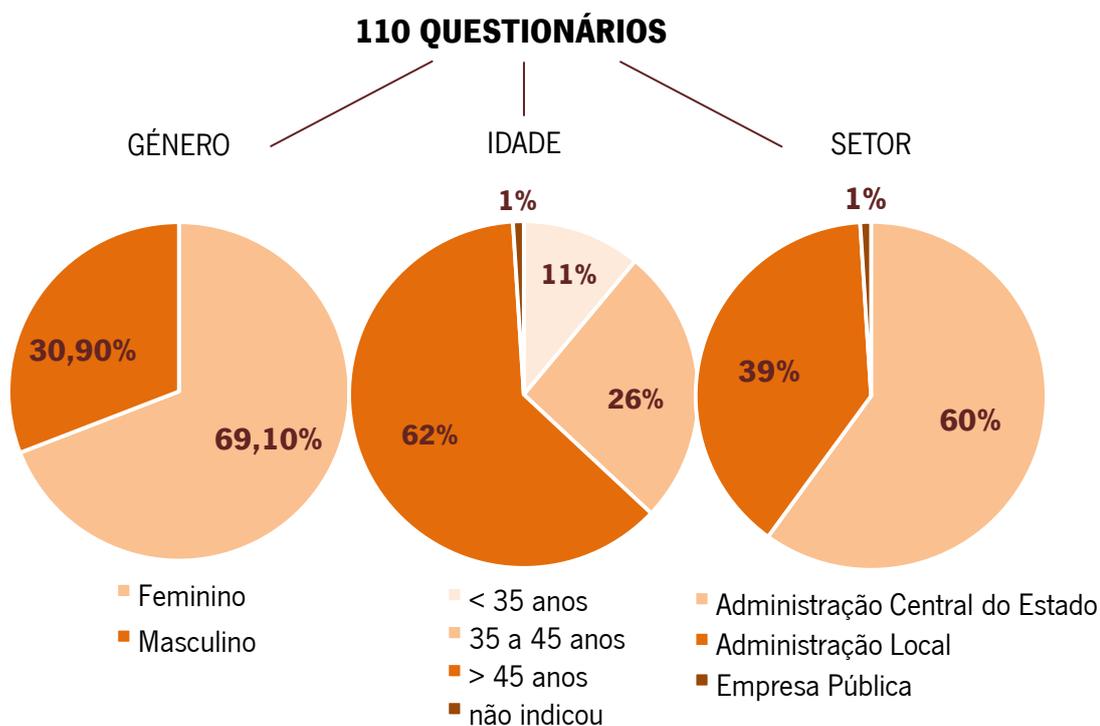


GRÁFICO 1: CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

Relativamente à antiguidade dos trabalhadores constituintes da amostra, e comparando-a com a idade dos inquiridos, constata-se que as organizações são compostas por trabalhadores envelhecidos em ambos os aspetos (Tabelas 8 e 9).

A recolha e análise dos dados relativos à formação dos trabalhadores permite inferir que os funcionários não docentes têm uma escolaridade de nível médio/superior (Tabela 10). A média e mediana encontram-se no nível de frequência universitária ou curso médio, enquanto a moda se situa no patamar do ensino secundário (12º ano). Pode-se aferir então que mais de 50% dos trabalhadores destas organizações possuem, como habilitações literárias, um nível superior.

TABELA 8: FREQUÊNCIA E ESTATÍSTICA DESCRITIVA – ANTIGUIDADE

Anos de Serviço	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Porcentagem Acumulada
< 10	31	28,2%	29,2%	29,2%
10 – 20	39	35,5%	36,8%	66,0%
> 20	36	32,7%	34,0%	100%
Total	106	96,4%	100%	
Sem resposta	4	3,6%		
Total	110	100%		

TABELA 9: COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA POR ANTIGUIDADE E GÊNERO

Antiguidade	Masculino	Feminino	Total
< 10	12	19	31
% por Género	35,3%	26,4%	29,2%
% Total	11,3%	17,9%	29,2%
11 – 20	9	30	39
% por Género	26,5%	41,7%	36,8%
% Total	8,5%	28,3%	36,8%
> 20	13	23	36
% por Género	38,2%	31,9%	34,0%
% Total	12,3%	21,7%	34,0%
Total	34	72	106
% por Género	100,0%	100,0%	100,0%
% Total	32,1%	67,9%	100,0%

As categorias profissionais encontram-se distribuídas em quatro: chefe de serviços ou dirigente, técnico superior, assistente técnico e assistente operacional. Como se verifica na tabela 11, a categoria de Assistente Técnico é a que apresenta maior relevância na amostra (57,3%).

TABELA 10: FREQUÊNCIA E ESTATÍSTICA DESCRITIVA – HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Habilitações literárias	Frequência	Percentagem	Percentagem validada	Percentagem acumulada
6º ano	3	2,7%	2,8%	2,8%
9º ano	5	4,5%	4,6%	7,4%
12º ano	43	39,1%	39,8%	47,2%
Frequência Universitária / Curso médio	8	7,3%	7,4%	54,6%
Licenciatura	32	29,1%	29,6%	84,3%
Mestrado	17	15,5%	15,7%	100%
Total	108	98,2%	100%	
Sem resposta	2	1,8%		
Total	110	100%		

TABELA 11: FREQUÊNCIA E ESTATÍSTICA DESCRITIVA – CATEGORIA PROFISSIONAL

Categoria Profissional	Frequência	Percentagem	Percentagem validada	Percentagem acumulada
Chefe Serviços / Dirigente	7	6,4%	6,7%	6,7%
Técnico Superior	22	20,0%	21,2%	27,9%
Assistente Técnico	63	57,3%	60,6%	88,5%
Assistente Operacional	12	10,9%	11,5%	100%
Total	104	94,5%	100%	
Sem resposta	6	5,5%		
Total	110	100%		

As organizações presentes no estudo são, na sua maioria, constituídas por um número de colaboradores superior a 50, sendo a percentagem mais elevada (53,6%) organizações com um número de trabalhadores superior a 249 (Tabelas 12 e 13).

TABELA 12: NÚMERO DE COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO

Nº Efetivos	Frequência	Percentagem	Percentagem validada	Percentagem acumulada
1 - 9	3	2,7%	2,9%	2,8%
10 - 49	11	10,0%	10,8%	13,7%
50 - 249	29	26,4%	28,4%	42,2%
> 249	59	53,6%	57,8%	100%
Total	102	92,7%	100%	
Sem resposta	8	7,3%		
Total	110	100%		

TABELA 13: CRUZAMENTO ENTRE COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO E GÊNERO

Nº de Colaboradores	Masculino	Feminino	Total
< 9	0	3	3
% por Género	0,0%	4,2%	2,9%
% Total	0,0%	2,9%	2,9%
10 a 49	6	5	11
% por Género	19,4%	7,0%	10,8%
% Total	5,9%	4,9%	10,8%
50 a 249	4	25	29
% por Género	12,9%	35,2%	28,4%
% Total	3,9%	24,5%	28,4%
> 249	21	38	59
% por Género	67,7%	53,5%	57,8%
% Total	20,6%	37,3%	57,8%
Total	31	71	102
% por Género	100,0%	100,0%	100,0%
% Total	30,4%	69,6%	100,0%

A finalidade deste estudo foi perceber em que medida a avaliação de desempenho dos funcionários públicos influencia a justiça distributiva, o desempenho individual, a motivação e o impacto no trabalho. Por outro lado, pretendeu-se aferir se existe um efeito significativo na predição da satisfação e se por sua vez esta satisfação tem implicações na motivação e no desempenho do trabalhador.

4.2. PRINCIPAIS CONCEITOS

Uma organização em que os trabalhadores se encontram motivados tem a base para um caminho de sucesso. É o seu capital humano que a representa e que suporta toda a sua sobrevivência e crescimento. Para isso, é necessário que o ambiente organizacional seja um ambiente sadio. É sabido que quando a gestão de uma organização tem como foco principal o indivíduo, e quando o colaborador se encontra satisfeito, o desempenho aumenta. Assim, consideramos como variáveis dependentes a motivação e o desempenho e, como variáveis independentes, o clima organizacional, a perspectiva de desenvolvimento profissional, autonomia, a idade e as habilitações académicas.

As hipóteses constituem o eixo central da investigação, apresentando-se como proposições que respondem às questões de partida. (Quivy e Campenhoudt, 2008) Assim, é necessário testar as hipóteses formuladas, cujo carácter multidimensional requer a sua divisão nos vários determinantes que as caracterizam. Como referido durante a revisão da literatura, as hipóteses formuladas no presente estudo, são as seguintes (Tabela 14):

4.3. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise dos dados procurou identificar a relação entre as variáveis-chave deste estudo, designadamente a motivação, satisfação, justiça e desempenho individual. É essencial a análise do perfil dos elementos da amostra de forma a obter-se uma visão geral objetiva sobre a qualidade, para melhor se compreender a análise do fenómeno em estudo.

TABELA 14: QUESTÕES DE PARTIDA E HIPÓTESES

Questões de Partida	Hipóteses
Q1: Qual a percepção dos colaboradores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho?	H1: O avaliado encara a avaliação existente como um processo justo.
Q2: Em que medida a percepção dos colaboradores relativa à avaliação de desempenho influencia a motivação e o desempenho?	H2: Existe uma relação direta entre a motivação e o desempenho individual. H3: Quanto maior a satisfação no trabalho, melhor é o desempenho profissional. H4: Existe uma relação direta entre a justiça da avaliação e o impacto no trabalho.

A análise de dados foi efetuada com o recurso ao software SPSS Statistics 26. Após a análise descritiva das variáveis que integram o presente estudo foi efetuada uma análise fatorial por forma a possibilitar a redução dos dados em fatores. O recurso a este método justifica-se sempre que se pretende reduzir um conjunto de variáveis, de forma a sintetizar e agrupá-los em fatores (Pallant, 2011). A análise fatorial é um método estatístico multivariado que tem como objetivo agrupar variáveis aleatórias em grupos de variáveis cuja correlação é forte, os chamados fatores, que por sua vez são variáveis aleatórias não observáveis em menor número que as originais (Pestana e Gageiro, 2005).

Na análise, foram incluídos todos os itens que integram os conceitos chave do presente estudo. Por forma a avaliar a qualidade do ajuste do modelo de análise fatorial, foram realizados dois testes para medir a inter-relação entre as variáveis. Recorreu-se assim ao Teste de Esfericidade de Bartlett (Bartlett Teste of Sphericity), que testa a hipótese de que as variáveis não se correlacionem na população. Seguindo-se a análise, torna-se necessário que a hipótese da qual não há correlação entre as variáveis seja rejeitada. Assim, o outro indicador verifica o grau de inter-relação entre as variáveis e a adequação da Análise Fatorial, com recurso à estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), indicador que compara a magnitude do coeficiente de correlação observado com a magnitude do coeficiente de correlação parcial.

Os valores deste teste variam de 0 a 1 e valores para KMO inferiores a 0,5 indicam a não adequabilidade da análise, entre 0,5 e 0,6 indicam uma má adequabilidade do modelo, entre 0,6 e 0,7 indicam uma adequabilidade regular, entre 0,7 e 0,8 média, entre 0,8 e 0,9 boa e entre 0,9 e 1 a adequabilidade é excelente. (Hair et al., 2006) (Tabela 15)

TABELA 15: TESTES KAISER-MAYER-OLKIN (KMO) E BARTLETT

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,771
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1054,030
	gl	105
	Sig.	,000

De forma a avaliar a fiabilidade da estrutura fatorial, recorreu-se ao cálculo do coeficiente de Alfa de Cronbach. Esta análise evidencia valores elevados demonstrando que os itens apresentam uma boa consistência interna (Tabelas 16 e 17).

Tabela 16: ANÁLISE FATORIAL – ALFA DE CRONBACH

Dimensões	Nº de Itens	Alfa Cronbach	Fiabilidade interna
Justiça Distributiva	4	0,96	Muito boa
Desempenho Individual	5	0,84	Boa
Motivação	3	0,83	Boa
Impacto no Trabalho	3	0,84	Boa

TABELA 17: ANÁLISE FATORIAL – MATRIZ PADRÃO

Componente (Questão)			
Justiça Distributiva	Desempenho Individual	Motivação	Impacto no Trabalho
0,956 (Q8.2)	0,885 (Q1.5)	0,642 (Q1.3)	0,941 (Q5.7)
0,944 (Q8.3)	0,863 (Q1.7)	0,867 (Q5.1)	0,798 (Q5.8)
0,930 (Q8.4)	0,809 (Q1.1)	0,902 (Q5.2)	0,801 (Q5.6)
0,927 (Q8.1)	0,756 (Q1.9)	0,818 (Q5.3)	

Para o estudo da validade utilizou-se o método da análise fatorial de forma a estudar a validade do construto através de uma análise das componentes principais, com rotação *Promax* e Normalização de Kaiser, rotação convergida em cinco iterações, tendo sido extraídos quatro fatores (Tabela 18).

TABELA 18: ESTATÍSTICA POR FATORES

	Fator 1 Justiça Distributiva	Fator 2 Desempenho Individual	Fator 3 Motivação	Fator 4 Impacto no Trabalho
N° Validados	109	110	110	110
Sem resposta	1	0	0	0
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	5	4	4	5

Obtivemos ainda uma estrutura que no seu conjunto explica uma variância dos resultados de 75,87% (Tabela 19).

TABELA 19: VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA

Componente	Variância total explicada					
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,502	30,013	30,013	4,502	30,013	30,013
2	3,471	23,143	53,156	3,471	23,143	53,156
3	2,144	14,290	67,446	2,144	14,290	67,446
4	1,264	8,424	75,871	1,264	8,424	75,871
5	,775	5,166	81,037			
6	,505	3,368	84,405			
7	,471	3,141	87,547			
8	,386	2,574	90,121			
9	,342	2,282	92,402			
10	,295	1,968	94,371			
11	,284	1,895	96,265			
12	,216	1,438	97,703			
13	,160	1,069	98,772			
14	,112	,747	99,519			
15	,072	,481	100,000			

Método de Extração:
análise de Componente Principal.

a. Quando os componentes são correlacionados, as somadas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

A tabela 20 apresenta a correlação entre os diversos fatores e pode-se verificar que a dimensão que apresenta um maior número de correlações é a **motivação**.

TABELA 20: CORRELAÇÃO DOS FATORES					
Escola	1	2	3	4	5
Satisfação					
Justiça Distributiva	.147				
Desempenho Individual	.310*	.051			
Motivação	.403**	-.009	.160		
Impacto no Trabalho	.277*	.224*	.345**	-.381**	

Legenda: N= 110; * p < .05; ** p < .01

A análise da Tabela 20 evidencia a existência de uma relação direta, moderada e significativa ($r = .403$; $p < 0.01$), entre a motivação e a satisfação, corroborando assim a hipótese quatro “Quanto maior a satisfação no trabalho, melhor é o desempenho profissional”, ou seja, como seria esperado, as duas variáveis variam no mesmo sentido. O mesmo também se verifica entre as variáveis Impacto no Trabalho e Desempenho Individual ($r = .335$; $p < 0.01$). Nesta tabela destaca-se ainda uma relação inversa, moderada e significativa entre a Motivação e o Impacto no Trabalho ($r = -.381$; $p < 0.01$).

A formulação da hipótese sobre o entendimento da relação entre o processo de avaliação e a justiça na avaliação do desempenho, obriga à análise dos fatores associados. Para o item – **Justiça na Avaliação do Desempenho** – foram avaliados quatro itens do processo avaliativo, e a maioria dos inquiridos estão satisfeitos com a sua avaliação, já que 83,6% dos inquiridos (concorda - 54,2% - e concorda totalmente - 29,4%) (Tabela 21).

De um modo geral, pode-se constatar que os trabalhadores concordam com a sua avaliação e sentem que a mesma foi justa. A média, mediana e moda situam-se no parâmetro da escala acima do nível 3, estando a moda localizada no nível mais elevado (5 - Concordo Totalmente) (Tabela 22 e Gráfico 2).

TABELA 21: JUSTIÇA DISTRIBUTIVA – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nº validados	Frequência	Porcentagem	Porcentagem validada	Porcentagem acumulada
1	12	10,9%	11,0%	11,0%
2	10	9,1%	9,2%	20,2%
3	28	25,5%	25,7%	45,9%
4	27	24,5%	24,8%	70,6%
5	32	29,1%	29,4%	100,0%
Total	109	99,1%	100,0%	
Sem resposta	1	0,9%		
Total	110	100,0%		

TABELA 22: MÉDIA, MEDIANA, MODA E QUARTIS DAS RESPOSTAS JUSTIÇA DISTRIBUTIVA - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

		Q8.1	Q8.2	Q8.3	Q8.4
N	Válido	109	108	108	108
	Omisso	1	2	2	2
Média		3,53	3,54	3,42	3,36
Mediana		4,00	4,00	4,00	3,50
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00
Variância		1,751	1,933	1,928	1,896
Percentis	25	3,00	3,00	2,00	2,00
	50	4,00	4,00	4,00	3,50
	75	5,00	5,00	5,00	5,00

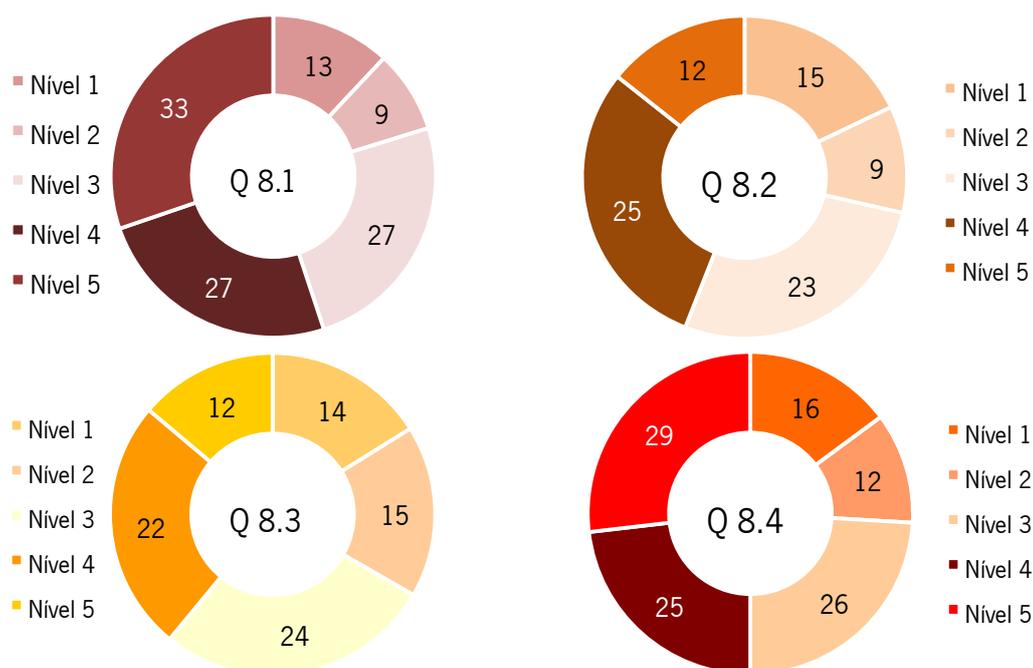


Gráfico 2: Justiça distributiva – Avaliação de Desempenho
(número de respostas em cada nível)

Para a hipótese que procura confirmar a relação entre a justiça da avaliação e o impacto no trabalho, foram analisados dois itens relacionados com a entrevista. Pode-se constatar que a população inquirida concorda e mostra-se satisfeita com o resultado da entrevista e a forma como ela foi conduzida, uma vez que 72% da população atribuíram como resposta o nível 3, 4 ou 5 da escala apresentada (Tabela 23 e Gráfico 3).

A análise das médias apresentadas para as escalas da justiça distributiva e satisfação com a entrevista, por assumirem valores moderados, permitem concluir que os trabalhadores estão de um modo geral identificados e satisfeitos com a forma como a avaliação é efetuada.

Para a questão: “Em que medida a percepção dos trabalhadores relativa à avaliação de desempenho influencia a motivação?” foram formuladas duas hipóteses. A primeira pretende verificar se existe uma relação direta entre a motivação e o desempenho individual. Assim, para o fator **Motivação**, foram analisadas três questões do grupo cinco (Q5.1, Q5.2, Q5.3), classificadas numa escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”. Os respondentes da amostra deste estudo constatarem-se motivados para o desempenho das suas funções, tendo apenas nove trabalhadores atribuído o nível 2 como classificação (Tabela 24 e Gráfico 4).

TABELA 23: MÉDIA, MEDIANA, MODA E QUARTIS DAS RESPOSTAS JUSTIÇA DISTRIBUTIVA – SATISFAÇÃO COM A ENTREVISTA

		Q8.5	Q8.6
N	Válido	107	107
	Omisso	3	3
Média		3,03	3,16
Mediana		3,00	3,00
Moda		3	3
Variância		1,650	1,588
Percentis	25	2,00	3,00
	50	3,00	3,00
	75	4,00	4,00

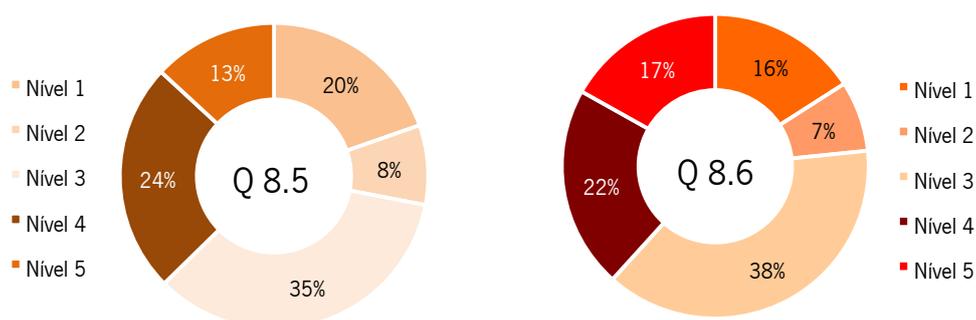


Gráfico 3: Justiça distributiva – Satisfação com a Entrevista
(número de respostas em cada nível)

TABELA 24: MOTIVAÇÃO

Nº validados	Frequência	Percentagem	Percentagem validada	Percentagem acumulada
2	9	8,2%	8,2%	8,2%
3	25	22,7%	22,7%	30,9%
4	39	35,5%	35,5%	66,4%
5	37	33,6%	33,6%	100,0%
Total	110	100,0%	100,0%	

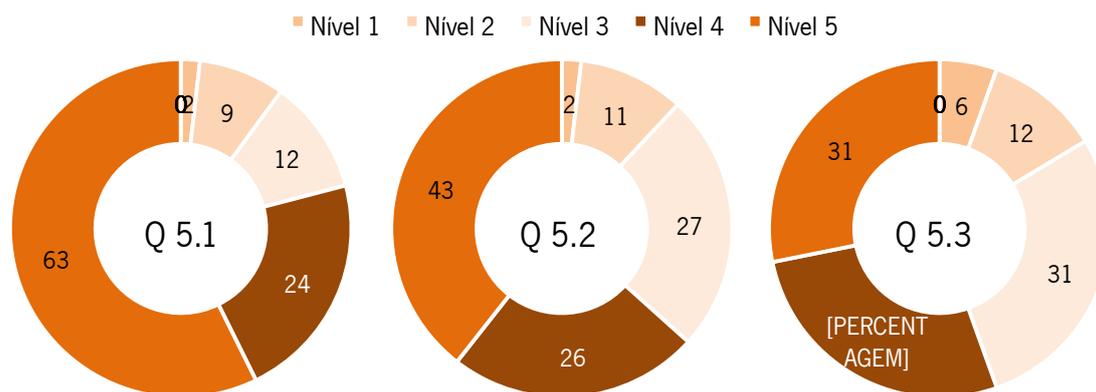


Gráfico 4: Motivação
(número de respostas em cada nível)

Ainda para esta questão, verificando-se a segunda hipótese, “Quanto maior a satisfação no trabalho, melhor é o desempenho profissional”, foi analisado o **Desempenho Individual** dos inquiridos (questões Q1.1, Q1.3, Q1.5, Q1.7 E Q1.9), numa escala também de 1 a 5, mas cujos parâmetros vão de 1 - Raramente a 5 - Sempre. Assim, verificando as respostas dos respondentes, pode-se constatar que a maioria considera ter tido um desempenho individual de nível elevado, já que cerca de 78% respondeu às questões com o parâmetro 4 e 5 (Tabela 27 e Gráfico 5).

TABELA 25: DESEMPENHO INDIVIDUAL				
Nº validados	Frequência	Percentagem	Percentagem validada	Percentagem acumulada
1	1	0,9%	0,9%	0,9%
2	1	0,9%	0,9%	1,8%
3	16	14,5%	14,5%	16,4%
4	59	53,6%	53,6%	70,0%
5	33	30,0%	30,0%	100,0%
Total	110	100,0%	100,0%	

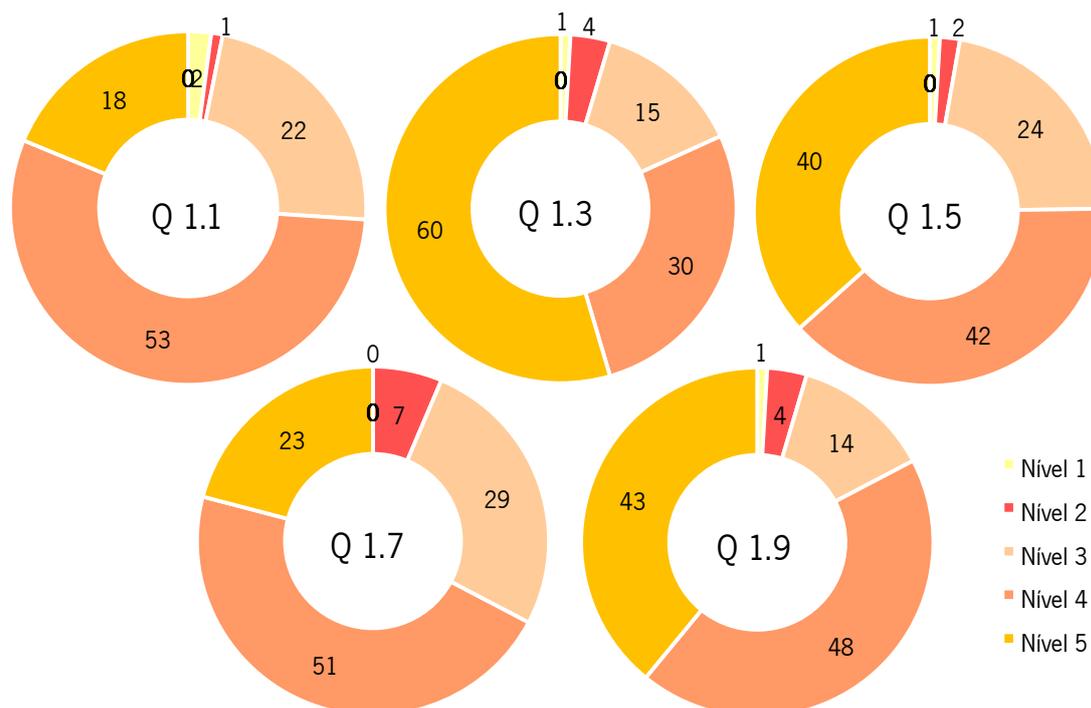


Gráfico 5: Desempenho Individual
(número de respostas em cada nível)

Analisando ainda o fator **Impacto no Trabalho**, composto por mais 3 questões do grupo 5 (Q5.6, Q5.7 e Q5.8) classificadas com a escala de 1 - Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente, pode-se concluir que os respondentes consideram que o seu desempenho tem implicações positivas no desempenho das suas funções ao nível do seu grupo, da sua organização e dos cidadãos e outras organizações conforme se pode verificar na tabela 26 e gráfico 6.

TABELA 26: IMPACTO NO TRABALHO				
Nº validados	Frequência	Percentagem	Percentagem validada	Percentagem acumulada
2	2	1,8%	1,8%	1,8%
3	20	18,2%	18,2%	20,0%
4	42	38,2%	38,2%	58,2%
5	46	41,8%	41,8%	100,0%
Total	110	100,0%	100,0%	

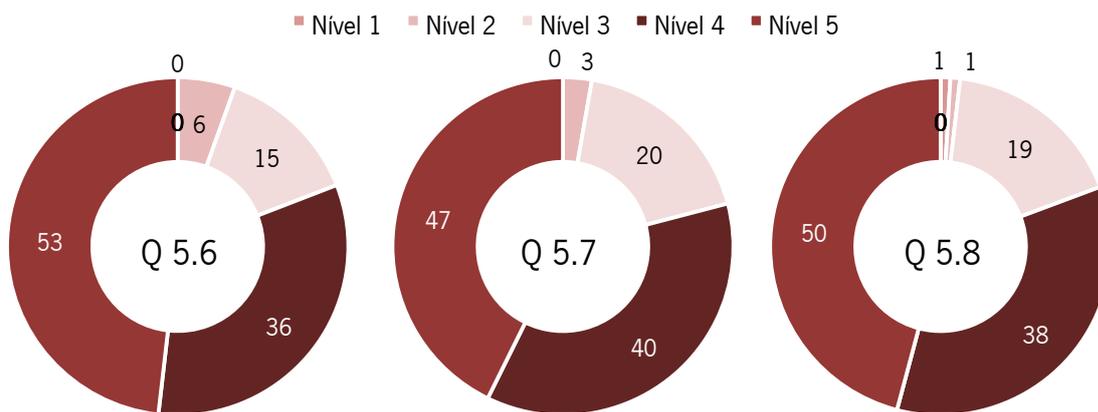


Gráfico 6: Impacto no Trabalho
(número de respostas em cada nível)

Para este estudo foi analisada ainda uma questão isolada (Q5.18) de forma a avaliar o grau de persistência no comportamento relacionado com a satisfação com o trabalho. Através da sua avaliação constatou-se que os respondentes se encontram satisfeitos com o seu trabalho.

TABELA 27: SATISFAÇÃO COM O TRABALHO				
Nº validados	Frequência	Percentagem	Percentagem validada	Percentagem acumulada
Discordo totalmente	2	1,8%	1,8%	1,8%
2	9	8,2%	8,2%	10,0%
3	15	13,6%	13,6%	23,6%
4	37	33,6%	33,6%	57,3%
Concordo totalmente	47	42,7%	42,7%	100,0%
Total	110	100,0%	100,0%	

5. CONCLUSÃO

Antes de serem apresentadas as conclusões, importa referir que este estudo não é definitivo. O debate em torno dos sistemas de avaliação de desempenho na Administração Pública e a motivação não se encontra terminado devendo, portanto, servir como ferramenta para investigadores que queiram fazer pesquisas nesta área no sector público, com particular enfoque em matéria da motivação do funcionário público.

Assim, tentou-se compreender as implicações dos critérios de implementação do processo avaliativo na motivação e desempenho dos avaliados, e se estes consideram justo o método e a forma de atuar dos avaliadores.

Desde que surgiu a primeira aplicação da avaliação de desempenho, há cerca de cem anos, que a robustez dos sistemas de avaliação enquanto ferramentas para gerir pessoas nas organizações continua por ser estabelecida, podendo mesmo questionar-se a sua pertinência enquanto tal. (Caetano, 2008, p.8)

Como se pode verificar ao longo deste estudo de carácter fundamentalmente exploratório, através da apresentação de vários gráficos e tabelas de análise dos resultados, foram atingidos os objetivos, uma vez que as hipóteses verificadas e os constrangimentos conhecidos em termos metodológicos foram superados.

O estudo empírico permitiu concluir que existe uma relação direta entre a avaliação de desempenho e a motivação e satisfação, ou seja, os trabalhadores quanto mais se identificam com a justifica existente no processo avaliativo, mais motivados e satisfeitos se encontram, o que terá um impacto direto e positivo no seu desempenho individual.

Ainda que a representatividade da amostra seja diminuta, não se podendo generalizar os resultados obtidos, pode-se ter este estudo como um ensaio da metodologia com vista a uma futura aplicação.

Este estudo, apresenta limitações metodológicas a ter em consideração para estudos futuros, centrando-se na análise de uma pequena amostra, como tal limitativa, baseada num único momento de recolha de dados e abrangendo na sua maioria entidades ligadas ao Ministério da Educação e algumas Câmaras Municipais, impedindo assim a representatividade da população e, por sua vez, a generalização das conclusões para o universo dos trabalhadores da administração pública.

É evidente a necessidade de desenvolver uma pesquisa mais aprofundada e em contextos diferentes que abranja todos os setores públicos, de forma a obter-se uma análise mais concreta e representativa, que permita confirmar a multidimensionalidade do constructo.

Sendo os conceitos de motivação e satisfação elementos importantes no modelo de avaliação de desempenho, propõe-se a realização de um cenário de investigação mais alargado e abrangendo uma amostra mais significativa de forma a demonstrar um cenário mais aproximado com a realidade, em que os participantes estejam inseridos em contextos organizacionais diferentes, utilizando modelos hipotéticos mais complexos, utilizando novas metodologias de análise.

Deste estudo podemos concluir que, de um modo geral, os trabalhadores das organizações analisadas estão satisfeitos com a sua avaliação do desempenho e sentem-se motivados para o trabalho.

Considerando as hipóteses formuladas e os dados recolhidos, podemos aferir que a primeira hipótese deste estudo (“O avaliado encara a avaliação existente como um processo justo”) se verifica e os avaliados sentem que a avaliação de desempenho é um processo equitativo e reto. As restantes três hipóteses deste estudo, que pretendem responder à segunda questão do mesmo (“Em que medida a perceção dos colaboradores relativa à avaliação de desempenho influencia a motivação e desempenho?”), também se confirmam pela análise dos resultados obtidos e descritos anteriormente.

O estudo empírico permitiu concluir que existe uma relação direta entre a avaliação de desempenho e a motivação e satisfação, isto é, os trabalhadores quanto mais se identificam com a justifica existente no processo avaliativo, mais motivados e satisfeitos se encontram, criando um impacto direto e positivo no seu desempenho individual.

Ainda que a representatividade da amostra seja diminuta, não se podendo generalizar os resultados obtidos, pode-se ter este estudo como um ensaio da metodologia com vista a uma futura aplicação.

Este estudo apresenta limitações metodológicas a ter em consideração para outros no futuro, por se centrar na análise de uma amostra reduzida, e como tal limitativa, por estar baseado num único momento de recolha de dados e por abranger, na sua maioria, entidades ligadas ao Ministério da Educação e algumas Câmaras Municipais, impedindo assim a representatividade da população. Todos estes fatores restringem a generalização das conclusões para o universo dos trabalhadores da administração pública. Acresce a estes fatores o uso de questionário como método de recolha de informação que se traduz, por si só, numa limitação da amostra.

Ludke e André (1986:22) referem que “a importância de determinar os focos da investigação e estabelecer os contornos do estudo decorre do facto de que nunca será possível explorar todos os ângulos do fenómeno”. Assim, é evidente a necessidade de desenvolver uma pesquisa mais aprofundada, em contextos diferentes e que abranja todos os setores públicos, de forma a obter-se uma análise mais concreta e representativa que permita confirmar a multidimensionalidade do constructo.

Sendo os conceitos de “motivação” e “satisfação” elementos importantes no modelo de avaliação de desempenho, propõe-se a realização de um cenário de investigação mais alargado e abrangendo uma amostra mais significativa de forma a demonstrar um cenário mais aproximado com a realidade, em que os participantes estejam inseridos em contextos organizacionais diferentes, utilizando modelos hipotéticos mais complexos e novas metodologias de análise.

Pettijohn e Taylor (2000) consideram que a Avaliação do Desempenho pode ter um impacto positivo na satisfação, quando os colaboradores sentem que estão a ser avaliados com os critérios corretos. Este estudo pode então servir como exemplo, por apresentar o objetivo de aferir e incrementar os níveis de motivação, satisfação e justiça na Avaliação do Desempenho nos organismos públicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D., Saint-Georges, P. (1997). Práticas e métodos de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva
- Almeida, Fernando N. (1996). Avaliação do desempenho para gestores, Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal.
- Almeida, J. & Pinto, J. (1995). A investigação nas ciências sociais. Lisboa: Editorial Presença.
- Antonius, R. (2003). Interpreting quantitative data with SPSS. London: SAGE.
- Araújo, J. (2001). Improving Public Service Delivery: the crossroads between NPM and traditional bureaucracy. *Public Administration*, 79 (4), 915-932.
- Araújo, J. (2004). "A Reforma Da Gestão Pública : Do Mito À Realidade." *Seminário Internacional Luso -Galaico "A Reforma Da Administração Pública: Apostas E Casos de Sucesso*, 11.
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of human resource management practice. 10th edition, London: Kogan Page.
- Babbie, E.R. (2016). *The practice of social research* (14 ed.). USA: Cengage Learning. Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barañano, A. M. (2004). Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. Lisboa: Edições Sílabo
- Bergamini, C., Beraldo, D. (1992) Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Bergamini, C. (1997) Motivação nas Organizações. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. (2000). Ciência da Administração. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bilhim, J. (2003). A Avaliação de desempenho na Administração Pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, 4 (1/2), 72-87.
- Caetano, António. (2008) *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2001). Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (4ª Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007). Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Lisboa: Dom Quixote.
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2005). Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação. Lisboa. Edições Sílabo.

- Caracitas, S. (2007). Implementação do Sistema de Avaliação da Administração Pública – Estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Psicologia do trabalho e das Organizações. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, 42p e anexos.
- Carmo, H., Ferreira, M. (1998). Metodologia da Investigação: Guia para autoaprendizagem. Universidade Aberta, Lisboa.
- Carvalho, R. (1998) *A avaliação na administração pública: avaliação de serviços públicos*, Lisboa. Instituto Nacional de Administração.
- Chiavenato, I. (1994). Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: Editora Makron Books – MacGraw Hill
- Chiavenato, I. (1998), Recursos Humanos, 5ª ed., São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (1999). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus: ISBN 85-352-0427-X.
- Chiavenato, I. (2003). Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2004). “Avaliação Do Desempenho Humano.” *Gestão de Pessoas - O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*.
- Chizzotti, A. (2003) A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: Evolução e Desafios. *Universidade do Minho: revista Portuguesa de Educação*, 16(2), 221-236.
- Coutinho, C. (2013). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Coimbra: Almedina
- Creswell, J. (2009). Research Design: Qualitative, quantitative, and Mixed Methods Approaches. London: Sage.
- Creswell, J. (2009). Research Design: Qualitative, quantitative, and Mixed Methods Approaches. London: Sage.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão. 6ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Daniel, Teresa A. e Metcalf, Gary S. (2005). The Science of Motivation Society of Human Resource Management. White Paper.
- Dessler, G. (2003). Administração de recursos humanos. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Dias, J.H., Paraíso, I. (2011). “O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua Prática no Contrato Psicológico dos Colaboradores” *Interações* 20: 101-132.
- Domingues, Ivo (2002), *Qualidade em águas mornas*. Braga: Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho.
- Easton, G. (1992). *Learning from Case Studies*. Prentice Hall International, London.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Forest, Virginie. (2008) Performance-Related Pay and Work Motivation: Theoretical and Empirical Perspectives for the French Civil Service. *International Review of Administrative Sciences*, 74:2 pp325–339.
- Fortin, M.F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta
- Freixo, J. (2012). *Metodologia científica : fundamentos, métodos e técnicas*. (4ª Ed. rev. e aum.) - Lisboa: Instituto Piaget.
- Ghiglione, R., e Matalon, B. (2005). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Celta Editora.
- Giauque, D. (2003). *La Bureaucratie Libérale: Nouvelle Gestion Publique et Regulation Organisationnelle* [The Liberal Bureaucracy: New Public Management and Organizational Regulation]. Paris: L’Harmattan.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª Ed.), S. Paulo: Atlas
- Gomes, Jorge, Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., e Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Edição Sílabos.
- Hair, Jr; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E e Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (6ª Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Hayes, B.E. (1998). *Measuring Customer Satisfaction; Survey design, use, and statistical analysis methods*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Hill, M. e Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. (2ª Ed.), Lisboa: Edições Sílabo.
- Javeau, C. (1974). *L’enquête par questionnaire*. (3ª Ed.), Edições de l’Université.
- Kinnear, T. e Taylor, J. (1979) *Marketing research: an applied approach*. Mc Graw Hill.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S.V., Beek, A., Vet, H. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *Internacional Journal of Productivity and Performance Management*, 62: 7.

- Korsgaard, M., & Roberson, L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*, 21 (4), pp.657-669.10
- Kotler, F. (2000). Administração de Marketing. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall.
- Laville, C. e Dionne, J., (1999). A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas. Reimpressão 2008, Edições Belo Horizonte: UFMG.
- Levy-Leboyer, C. (1991). Avaliação do Pessoal na Empresa. Lisboa: Editora Presença.
- Ludin, I. B. (2016). Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais, 1ª edição, Maputo, Escola Editora.
- Ludke, M. e André, M. (1986). Pesquisa em Educação – Abordagens Qualitativas. São Paulo. Editora Pedagógica e Universitária.
- Madureira, C., e Miguel Rodrigues. 2007. “Os Desafios Da Avaliação de Desempenho Na Administração Pública Do Século XXI.” *Revista Sociedade E Trabalho* 33: 27–43.
- Maroco, J., e Marques, T. (2006). Qual a Fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e Soluções Modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), pp. 65-90.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico* (3ª Edição) São Paulo:Futura.
- Martin, C., e Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Management*, 21, pp.84-104.
- Mossholder, K.W., Bennett, N. e Martin, C.L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of organizational Behavior*, 19, pp.131-141.
- Neves, A. L. (2002). Motivação para o Trabalho. (2ª. Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Nieveen, J.P. (1999). Eddy covariance and scintillation measurements of atmospheric exchange processes over different types of vegetation. PHD thesis, Wageningen University. The Netherlands.
- Nunes, A. S. (1998). Questões Preliminares sobre as Ciências Sociais. Portugal: Presença.
- Osborne, D. e Gaebler, T. (1993). Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public setor. Reading: Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2010). The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. New York: Routledge.
- Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual - A step by step guide to*. 4ª ed. Austrália: Allen e Unwin.

- Pedrotti, P. (2012), Avaliação de desempenho. Curso de Pós-Graduação Lato Sensu, Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena.
- Pereira, I. (2009). Avaliação do desempenho docente e conflitos profissionais: ensaio de um enquadramento e exploração de evidências sobre o caso português. Acedido a 28 de maio de 2017
- Pereira, A., Patrício, T. (2013). *Guia prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. 8º ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Perry, James. L., T. A. Engbers, and S. Y. Jun. (2009) Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*, 69:1 pp39–51.
- Pestana, M. H., e Gageiro, J. N. (2005). Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS, 4ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). Reforma da gestão pública: uma análise comparativa. Oxford University Press, EUA.
- Punch, K. (1998). Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches. London: Sage Publications
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais, (5ª edição), Lisboa: Gradiva Publicações, Lda.
- Rocha, J. (2007). Gestão de recursos humanos na administração pública. Lisboa: Escolar Editora, 2.ª edição.
- Rocha, O. (2010). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Lisboa: Escolar Editora, 3ª edição.
- Santos, B. (2012). Satisfação no Trabalho: O caso de um banco. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal
- Santos, C. S. (2015). Introdução à Gestão Pública. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Saraiva, L. e Capelão, L. (2000). A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?
- Siqueira, W. (2009). O que é a avaliação de desempenho. Bolsa Online
- Segura, L.C., Igor de Abreu, Sandra Raquel Pinto Alves, Marici Cristine Gramacho Sakata, Edson Luiz Riccio (2010). Estudo de Caso: Metodologia de Pesquisa em Contabilidade Y Gestão
- Sen, A. (1995). Rationality and Social Choice. *The American Economic Review* 85(1): 1–24.

- Stake, R. E. (2007). A Arte da Investigação com Estudos de Caso. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Stake, R. (1995). The Art of Case Study Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Steensma, H., & Visser, E. (2007). Procedural Justice and Supervisors' Personal Power Bases: Effects on Employees' Perceptions of Performance Appraisal Sessions, Commitment, and Motivation. *Journal of Collective Negotiations*, 31 (2), 101-118.
- Tavares, L. e Figueiredo, J. (2005). Novos desafios para a formação dos dirigentes públicos.
- Toscano, S. (2004). Avaliação do Desempenho: Manual de Apoio.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação – Como conceber e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vaz, R. (2004). Avaliação de desempenho: diagnóstico de mudança. Universidade de Coimbra.
- Vergara, S.C. (2012). Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 12ª Edição.
- Vernon, M. D. (1973). Motivação Humana. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes.
- Wagner, J.; Hollenbeck, J. (1999). Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitivas. São Paulo: Saraiva
- Weiss, J. A., & Piderit, S. K. (1999). The value of mission statements in public agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 193-223.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2011). Public Organizations and Mission Valence: When Does Mission Matter?. *Administration & Society*, 43, 22-44.
- Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Websites:

- <https://www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/Siadap.aspx>
- <http://clientes.netvisao.pt/ruimmrosa/docs/Presentation3.pdf> – acedido em 19/01/2018
- https://pt.wikipedia.org/wiki/Alfa_de_Cronbach - acedido em 06/05/2020

Legislação:

Resolução do Conselho de Ministros nº 109/2005, de 30 de junho

Lei nº 66-B/2007, de 28 dezembro

Garantia de Confidencialidade

A organização onde trabalha faz parte de uma amostra selecionada para a realização deste estudo. As afirmações que se seguem pretendem aferir a sua perceção sobre a gestão de organizações públicas. De referir que não há respostas certas ou erradas. Os dados obtidos junto desta amostra serão agregados, de modo a permitir o tratamento estatístico e respetivas conclusões. Desta forma, garantimos a total confidencialidade dos dados.

Instruções Gerais

- Por favor, responda às perguntas, marcando com uma cruz as respostas pretendidas.
- Após o preenchimento do questionário, agradecemos que o entregue/deposite no local indicado para o efeito.

Apoio Disponível

Se pretender algum esclarecimento adicional sobre este estudo ou relativamente a alguma dúvida no preenchimento do questionário, poderá contactar-nos para o nº 929186633 – Prof. Isabel Macedo ou por email para lmacedo@eq.uminho.pt.

GRUPO A – DESEMPENHO

Q1 - Por favor, indique numa escala de 1 (raramente) a 5 (sempre) a frequência com que assumiu os seguintes comportamentos no desempenho do seu trabalho:

		Escala				
		1 (Raramente); 2 (Algumas vezes); 3 (Frequentemente); 4 (Muito Frequentemente); 5 (Sempre)				
		Raramente		Sempre		
		1	2	3	4	5
1.1	Conseguir organizar o meu trabalho de forma a concluí-lo no tempo estipulado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Quando foi necessário organizar algo, eu assumi a iniciativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Terho sempre presente os resultados que tenho de atingir no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Eu próprio tomei a iniciativa de iniciar novas tarefas após ter terminado as anteriores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	No desempenho do meu trabalho consegui separar os assuntos principais de outros assuntos menos importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Sempre que disponível, ofereci-me para realizar tarefas que implicaram desafios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	Fui capaz de realizar o meu trabalho no mínimo tempo possível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	Esforcei-me para manter os meus conhecimentos atualizados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Sinto que consegui cumprir com as minhas responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	Esforcei-me para manter as minhas competências atualizadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Fui capaz de lidar com situações difíceis e contratempos no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12	Conseguir encontrar soluções criativas para problemas que surgiram.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13	Adaptel-me com facilidade a mudanças no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO D – MOTIVAÇÃO

Q5 - Por favor, indique numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	
5.1	A existência de um serviço público verdadeiro e efetivo é muito importante para mim.	<input type="checkbox"/>				
5.2	Deparo-me todos os dias com situações que me fazem pensar o que é dependente como um dos outros.	<input type="checkbox"/>				
5.3	Para mim é mais importante fazer a diferença na sociedade do que concretizar aspirações pessoais.	<input type="checkbox"/>				
5.4	Estou preparado para fazer sacrifícios para o bem da sociedade.	<input type="checkbox"/>				
5.5	Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que tal signifique ser ridicularizado.	<input type="checkbox"/>				
5.6	Conseguo ver de que forma o meu trabalho contribui para o desempenho do meu departamento.	<input type="checkbox"/>				
5.7	Conseguo ver de que forma o meu trabalho contribui para o desempenho da minha organização.	<input type="checkbox"/>				
5.8	Conseguo ver de que forma o meu trabalho contribui para satisfazer as necessidades dos cidadãos e de outras organizações.	<input type="checkbox"/>				
5.9	Esta organização presta um serviço público relevante.	<input type="checkbox"/>				
5.10	Acredito que as prioridades desta organização são bastante importantes.	<input type="checkbox"/>				
5.11	No geral, esta organização presta um serviço com pouco impacto.	<input type="checkbox"/>				
5.12	Para mim, a missão desta organização é entusiasmante.	<input type="checkbox"/>				
5.13	É fácil explicar os objetivos desta organização a pessoas de fora.	<input type="checkbox"/>				
5.14	A missão desta organização é clara para todos os que cá trabalham.	<input type="checkbox"/>				
5.15	Esta organização tem objetivos claramente definidos.	<input type="checkbox"/>				
5.16	De modo geral, gosto de trabalhar nesta organização.	<input type="checkbox"/>				
5.17	De modo geral, não gosto do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
5.18	Admira de tudo, estou satisfeito com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				

GRUPO F - AVALIAÇÃO

Q8 – Relativamente ao processo de avaliação, indique numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	
8.1	Considero que a avaliação de desempenho foi justa.	<input type="checkbox"/>				
8.2	Concordo com a minha avaliação final.	<input type="checkbox"/>				
8.3	Concordo com a forma como o meu chefe avaliou o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>				

Q8 – Continuação

		Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
8.4	Considero que a avaliação reflete de forma justa o desempenho do ano passado.	<input type="checkbox"/>				
8.5	Na minha perspetiva, a entrevista foi uma experiência satisfatória.	<input type="checkbox"/>				
8.6	De um modo geral, estou satisfeito com a entrevista de avaliação.	<input type="checkbox"/>				

Dados do Respondente

1. Ano de Nascimento 2. Género: Masculino Feminino
3. Habilitações literárias:
- | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| 4º Classe (Ensino Básico/1º ciclo) | <input type="checkbox"/> | Frequência Universitária / Curso médio | <input type="checkbox"/> |
| 6º Ano (2º Ciclo) | <input type="checkbox"/> | Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| 9º Ano (3º Ciclo) | <input type="checkbox"/> | Mestrado | <input type="checkbox"/> |
| 12º Ano (Secundário) | <input type="checkbox"/> | Doutoramento | <input type="checkbox"/> |
4. Aproximadamente, quantos dias faltou ao trabalho por motivo de doença, no último ano? dias
5. Há quantos anos trabalha nesta organização? Carreira/Categoria:

Dados da Organização

6. A organização onde trabalha integra:
- Selecione a opção que se aplica à sua situação*
- | | |
|--|--------------------------|
| Sector Privado | <input type="checkbox"/> |
| Sector Público – Administração Central | <input type="checkbox"/> |
| Sector Público – Administração Local | <input type="checkbox"/> |
| Sector Público Empresarial Estado | <input type="checkbox"/> |
| Sector Sem Fins Lucrativos | <input type="checkbox"/> |
7. Número de colaboradores na organização:
- Selecione apenas uma opção*
- | | |
|-------------|--------------------------|
| Até 9 | <input type="checkbox"/> |
| De 10 a 49 | <input type="checkbox"/> |
| De 50 a 249 | <input type="checkbox"/> |
| Mais de 249 | <input type="checkbox"/> |

8.1 Distrito: _____ 8.2 Concelho: _____

Informação Adicional

	Nada Confiante					Muito Confiante				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Indique o grau de confiança com que respondeu às questões deste questionário (em termos de conhecimento da organização).	<input type="checkbox"/>									
10. Daria-se de acrescentar alguma informação que considere importante para o presente estudo?										

Pág. 7

9. (Continuação)
