

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

**Os impactos dos modelos de avaliação de desempenho dos funcionários  
administrativos da Administração Local sobre a satisfação no  
trabalho:**

***Antigo Sistema versus Novo Sistema***

---

**Maria João Barroso Pólvora Duarte**

**Lisboa, Maio de 2014**



**Os impactos dos modelos de avaliação de desempenho dos funcionários  
administrativos da Administração Local sobre a satisfação no trabalho:**

***Antigo Sistema versus Novo Sistema***

---

**Maria João Barroso Pólvora Duarte**

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, doutorada em Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Doutora Maria do Rosário Justino

Arguente \_\_\_\_\_ Doutor Jorge Martins Rodrigues

Vogal \_\_\_\_\_ Doutora Ana Maria Sotomayor

**Lisboa, Maio de 2014**

## **Dedicatória**

*Dedico este trabalho à memória do meu Pai e à  
minha família que me apoiou  
em mais uma conquista da  
minha vida profissional, razão  
da minha motivação.*

## **Epigrafe**

*“O bom desenvolvimento do seu trabalho está no domínio próprio, na perseverança e no desempenho profissional. Helgir Girodo”*

## **Agradecimentos**

Concluída mais uma importante etapa do meu percurso académico, é meu dever agradecer a todos aqueles que, directa ou indirectamente, me apoiaram neste trabalho.

Começo por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor por toda a dedicação e disponibilidade que me dispensou ao longo de todas as etapas da elaboração deste trabalho, assim como agradecer-lhe as sugestões que levaram a uma melhoria contínua desta dissertação.

A todos os professores e colegas do Mestrado agradeço as aventuras e os ensinamentos que me proporcionaram.

Agradeço à Junta de Freguesia de Caneças, instituição na qual trabalho e a todos os colegas que se disponibilizaram a preencher o questionário *on-line* tornando assim possível a condução desta investigação em contexto organizacional

Aos meus amigos, agradeço o amparo e a força nesta partilha de angústias e preocupações.

Agradeço ao meu Pai, pelo legado que me deixou, à minha Mãe pela inspiração que representa, ao meu Marido e à minha Filha pela cativante presença na minha vida. Obrigada pelo amor, pelo carinho, e, sobretudo, obrigada por acreditarem em mim. São a força sempre presente que me acompanha e me dá alento em cada nova etapa. Todas as vitórias que alcanço são, por isso, também vossas.

A todos aqui referidos um bem-hajam.

## Resumo

O presente estudo procura analisar o impacto do sistema de avaliação de desempenho na satisfação dos funcionários administrativos das Juntas de Freguesia do Concelho de Odivelas, fazendo a comparação entre o antigo sistema de avaliação (classificação de serviço) e o novo sistema de avaliação (SIADAP).

Na administração pública, e em particular nas autarquias, o anterior processo de avaliação do desempenho designava-se por “classificação de serviço” e estava regulamentado pelo Decreto-Lei n.º 44-B/83, de 1 de Junho e pela Portaria n.º 642-A/83, de 1 de Junho.

Com a “classificação de serviço” a progressão na carreira era feita com base na variável “antiguidade”; todos os avaliados tinham, pelo menos, “bom” numa classificação anual.

Em 2004 a Lei n.º 10, de 22 de Março, determinou uma mudança fundamental para administração pública, com consequências muito importantes para a administração local autárquica. Actualmente a avaliação de desempenho rege-se pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (alterada pelos diversos orçamentos de Estado), que veio instituir o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Este novo diploma caracteriza-se por ser um elemento fundamental na nova forma de gestão dos serviços públicos.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho, classificação de serviço, SIADAP, satisfação no trabalho e Juntas de Freguesia.

## **Abstract**

The present study seeks to analyse the impact of the performance appraisal system on officials ' satisfaction of the Parish Councils of the municipality of Odivelas, making the comparison between the old evaluation system (classification) and the new evaluation system (the SIADAP).

In public administration, and in particular in the municipalities, the previous performance evaluation process was for "classification" and was regulated by Decree-Law No. 44-B/83, of 1 June and by ministerial order No. 642/83, of 1 June.

With the "classification of service" the career development was carried out on the basis of the variable "age"; all evaluated had at least "good" in an annual ranking.

In 2004 the law n.º 10, March 22, determined a fundamental change for public administration, with important consequences for the local municipal administration. Currently the performance evaluation shall be governed by the law 66-B/2007, of 28 December (amended by several State budgets), which came to establish the Integrated System of management and evaluation of the Performance of the public administration (the SIADAP). This new law is characterized by being a key element in the new management of public services.

**Keywords:** performance evaluation, service classification, the SIADAP, job satisfaction and Parish Councils.

## Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>vii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de Gráficos.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Índice de Quadros.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Lista de siglas e abreviaturas.....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo 1 - Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Relevância do tema .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Metodologia do estudo .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Objectivos do estudo .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 Estrutura da dissertação .....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 2 - Revisão da Literatura .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Introdução .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Avaliação de desempenho.....</b>	<b>5</b>
2.2.1 Conceito de avaliação de desempenho.....	5
2.2.2 A importância da avaliação de desempenho.....	6
2.2.3 Os Objectivos da Avaliação de Desempenho .....	8
2.2.4 Fontes de avaliação de desempenho.....	9
2.2.5 Métodos de avaliação de desempenho .....	13
2.2.6 Processo de Avaliação de Desempenho.....	19
2.2.7 A entrevista de avaliação.....	23
2.2.8 Problemas existentes na avaliação de desempenho.....	25

<b>2.3</b>	<b>Evolução da avaliação de desempenho na Administração Pública</b>	<b>27</b>
<b>2.4</b>	<b>A avaliação de desempenho estabelecida no Decreto Regulamentar n.º 57/80</b>	<b>28</b>
<b>2.5</b>	<b>A avaliação de desempenho prevista no Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho</b>	<b>29</b>
2.5.1	Conceito e relevância	29
2.5.2	Modalidades e metodologia	30
2.5.3	Intervenientes no procedimento	30
2.5.4	Procedimentos de classificação	32
2.5.5	Publicitação	33
<b>2.6</b>	<b>Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)</b>	<b>33</b>
2.6.1	Conceito	33
2.6.2	Objectivos	34
2.6.3	A 1ª versão	34
2.6.4	A 2ª versão	39
2.6.5	Efeito da avaliação de desempenho para os trabalhadores da Administração Pública	48
2.6.6	Os intervenientes no processo de avaliação dos trabalhadores da Administração Pública	49
2.6.7	Alteração ao SIADAP (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro) pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro (Lei do Orçamento de Estado 2013)	50
2.6.8	Avaliação do desempenho dos trabalhadores das freguesias	51
<b>2.7</b>	<b>Satisfação no trabalho</b>	<b>52</b>
2.7.1	Conceito de satisfação no trabalho	52
2.7.2	Antecedentes da satisfação no trabalho	54
2.7.3	A importância da satisfação no trabalho	55
2.7.4	Teorias sobre satisfação no trabalho	56

2.7.4.1	Abordagens de conteúdo .....	56
2.7.4.2	Abordagens baseadas no conceito da discrepância .....	60
2.7.4.3	Abordagens situacionais.....	61
2.7.5	Modelos de mensuração da satisfação no trabalho.....	63
<b>Capítulo 3 – Metodologia .....</b>		<b>67</b>
3.1	Questões de investigação.....	67
3.2	Instrumento .....	67
3.3	Procedimento .....	68
<b>Capítulo 4 - Apresentação e discussão dos resultados.....</b>		<b>70</b>
4.1	Caracterização das entidades em estudo e da população.....	70
4.2	Amostra - Recolha quantitativa.....	71
4.3	Comparação dos dois métodos de avaliação com a satisfação espelhada pelos inquiridos .....	86
4.4	Discussão dos resultados .....	87
<b>Capítulo 5 – Conclusões .....</b>		<b>90</b>
5.1	Contributo para a teoria e para a prática de gestão de recursos humanos .....	90
5.2	Limitação do estudo e pistas para investigação futura.....	90
5.3	Conclusões finais .....	91
<b>Referências Bibliográficas .....</b>		<b>94</b>
<b>Apêndice N.º 1 – Questionário .....</b>		<b>100</b>
<b>Apêndice N.º 2 – Respostas ao Questionário <i>Google Docs</i> .</b>		<b>111</b>

## Índice de Figuras

Figura 2.1 - Métodos de avaliação de desempenho.....	14
Figura 2.2 - Técnica SMART .....	18
Figura 2.3 - Estratégia Base da Gestão de Desempenho .....	20
Figura 2.4 – Fases do ciclo anual de gestão .....	35
Figura 2.5 - Subsistemas do SIADAP .....	39
Figura 2.6 - SIADAP- Avaliação integrada .....	40
Figura 2.7 - Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) .....	42
Figura 2.8 - Modelo de funcionamento do SIADAP (1) .....	43
Figura 2.9 - Modelo de funcionamento do SIADAP (2) .....	44
Figura 2.10 - Esquema e identificação de objectivos .....	45
Figura 2.11- Resultados da Avaliação .....	46
Figura 2.12 - Pirâmide das Necessidades de Maslow .....	57

## Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 – Repartição segundo o género .....	72
Gráfico 4.2 – Repartição segundo a idade .....	72
Gráfico 4.3 - Repartição segundo as habilitações académicas .....	73
Gráfico 4.4 - Repartição segundo a antiguidade no exercício de funções públicas .....	73
Gráfico 4.5 - Repartição segundo a antiguidade na função actual .....	74
Gráfico 4.6 - Repartição segundo a categoria profissional actual .....	74
Gráfico 4.7- Repartição segundo a freguesia onde desempenha funções.....	75
Gráfico 4.8 - Repartição segundo a classificação de serviço - notação.....	75
Gráfico 4.9 - Repartição segundo a última avaliação de desempenho obtida .....	80
Gráfico 4.10 - Repartição dos respondentes relativamente à consideração do SIADAP como um bom instrumento de avaliação de desempenho .....	81
Gráfico 4.11- Classificação de serviço – ano 2004 .....	86
Gráfico 4.12 - SIADAP - Avaliação de desempenho 2012 .....	87

## Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Peso dos factores de avaliação, por categoria profissional .....	37
Quadro 2.2 - Escala de avaliação global.....	38
Quadro 2.3 - Definições de satisfação no trabalho.....	53
Quadro 2.4 – Teorias sobre a satisfação no trabalho .....	56
Quadro 2.5 - Necessidades de Maslow, satisfação e insatisfação .....	58
Quadro 2.6 - Comparação das teorias de Maslow e Herzberg .....	59
Quadro 2.7 - Principais medidas de satisfação no trabalho.....	64
Quadro 4.1 - Total de funcionários por Junta de Freguesia do concelho de Odivelas .....	71
Quadro 4.2 - Repartição das respostas relativas à classificação de serviço .....	76
Quadro 4.3 - Repartição das respostas relativas ao SIADAP.....	78
Quadro 4.4 - O contributo do SIADAP na perspectiva dos inquiridos .....	81
Quadro 4.5 - Características do sistema de avaliação - SIADAP.....	83
Quadro 4.6 – Apreciação do SIADAP tendo por base a última avaliação de desempenho. 84	
Quadro 4.7 – Satisfação no trabalho com o resultado da última avaliação.....	85
Quadro 4.8 – Satisfação no trabalho.....	85

## **Lista de siglas e abreviaturas**

**CRP** – Constituição da República Portuguesa

**DGAEP** – Direcção Geral da Administração e Emprego Público

**LVCR** – Lei dos Vínculos, Carreiras e Remunerações

**QUAR** – Quadro de Avaliação e Responsabilização

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

**SIADAP 1** – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública

**SIADAP 2** – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública

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

# **Capítulo 1 - Introdução**

## **1.1 Relevância do tema**

A avaliação de desempenho representa uma função basilar no âmbito da Gestão dos Recursos Humanos, pois com base nos seus resultados será estruturado o plano estratégico da organização (Rocha e Dantas 2007). Este tema ganha maiores contornos quando a avaliação do desempenho se destina a valorizar as pessoas, como recursos principais das organizações.

Neste sentido, ao avaliar o desempenho permite criar condições para que cada colaborador maximize os seus interesses, sendo que, uma vez alcançados os interesses individuais ajustados à estratégia da organização, aqueles representarão por sua vez os interesses colectivos, ou seja, os da própria organização.

A adaptação do desempenho efectivo dos recursos humanos face aos objectivos organizacionais propostos só poderá ser medida através de uma avaliação formal e periódica do desempenho, legitimada por todos os elementos da organização, pois quando se identificam objectivos organizacionais e se alinha um determinado número e nível de competências, só por meio da mensuração será possível analisar em cada etapa, se aquelas competências se posicionam aquém, permitindo identificar oportunidades de melhoria, através de planos de desenvolvimento e formação, ou se apresentam resultados de tal ordem favoráveis que permitirão avaliar os objectivos organizacionais inicialmente traçados.

É assim objecto desta dissertação efectuar um estudo de caso nas Juntas de Freguesia do concelho de Odivelas para aferir a percepção dos funcionários administrativos em relação ao antigo regime de avaliação denominado “classificação de serviço” comparando-a com o actual regime de avaliação designado por Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) e aferir a sua satisfação no trabalho perante os dois regimes de avaliação de desempenho.

## **1.2 Metodologia do estudo**

O objectivo deste trabalho é procurar conhecer o impacto e a forma como foram vivenciadas pelos funcionários administrativos da Administração Local as alterações ao sistema de avaliação de desempenho.

A metodologia entendida como a que melhor permite alcançar o objectivo do estudo é a aplicação de questionários, maioritariamente a funcionários de nível superior e intermédio, junto de sete instituições públicas, nomeadamente as sete Juntas de Freguesia do concelho de Odivelas. Muito embora a população em estudo não constitua, em termos numéricos, uma população demasiado extensa, representa assim um número de inquiridos que corresponde ao objectivo pretendido.

### **1.3 Objectivos do estudo**

Os objectivos que se pretendem alcançar com esta investigação são os seguintes:

1. Efectuar a revisão da literatura sobre as temáticas em estudo;
2. Analisar o sistema de avaliação de desempenho anteriormente aplicado na administração pública e que era designado de “classificação de serviço”;
3. Apresentar e caracterizar o SIADAP;
4. Conhecer e analisar as opiniões e atitudes dos avaliados em relação ao SIADAP, tendo em conta os seguintes conteúdos:
  - O conhecimento e experiência dos sistemas de avaliação (anterior e o actual);
  - A importância que os avaliados atribuem às dificuldades na aplicação do actual processo;
  - Avaliação de desempenho como um instrumento na promoção de uma cultura de mérito;
  - Comparar as opiniões dos avaliados relativamente aos dois sistemas de avaliação.

### **1.4 Estrutura da dissertação**

O presente trabalho de investigação pretende explicar qual o impacto na satisfação dos funcionários administrativos, nomeadamente das Juntas de Freguesia do concelho de Odivelas, com a avaliação de desempenho (SIADAP), comparando esse nível de satisfação com o obtido aquando da utilização do anterior sistema de avaliação de desempenho designado de “classificação de serviço”.

A estrutura da dissertação comporta cinco capítulos tal como se descreve de seguida.

Na primeira parte será efectuada a revisão de literatura sobre o enquadramento geral do sistema de avaliação de desempenho, bem como a análise do sistema de avaliação de desempenho antigo, designado de “classificação de serviço” (conceitos, objectivos, métodos e metodologias) e do actual sistema de avaliação de desempenho na administração pública (1ª e 2ª versão). Será igualmente efectuada a revisão de literatura sobre a temática da satisfação no trabalho e a sua interacção com a avaliação de desempenho.

No terceiro capítulo serão abordados o método e os procedimentos utilizados no presente estudo.

Seguidamente, no capítulo quatro, serão apresentados os resultados obtidos, procedendo-se à discussão dos mesmos.

Por fim, no último capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo, referindo-se igualmente os contributos do mesmo para a teoria e a prática, as limitações do estudo e pistas para investigação futura.

## Capítulo 2 - Revisão da Literatura

### 2.1 Introdução

Actualmente as instituições procuram “avaliar para evoluir” e resgatar o que é mais humano nas pessoas, ou seja, o conhecimento, a criatividade, a sensibilidade e o seu compromisso. De acordo com Caetano (2008), a ideia de um “modelo de gestão” é de desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização ao desenvolver-se, desenvolve pessoas e estas, por seu turno, desenvolvem a organização.

Neste contexto revela-se importante que a empresa encontre meios de avaliação mais eficazes, que gerem resultados fidedignos e justos tanto para a organização, como para o colaborador.

Surgiu então o conceito de avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas do trabalho. A avaliação do desempenho fornece aos colaboradores informações sobre a sua própria actuação para que possam aperfeiçoá-la, sem diminuir a sua independência e motivação para a realização do trabalho. O desempenho do colaborador reflecte-se no sucesso da própria organização.

É necessário perceber-se a importância e a necessidade de conceber, desenvolver e implementar um sistema eficaz de avaliação de desempenho dos colaboradores. No entanto, de acordo com Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) a implementação de um sistema de avaliação e gestão do desempenho pode ser desastroso, se não estiver em conformidade com a estratégia global da organização.

Hoje em dia, é cada vez mais visível e inegável que são as pessoas o recurso mais importante das organizações. Esta crescente importância advém do facto do factor humano ser uma potencial fonte de obtenção de vantagens competitivas sustentadas (Barnes, 2001), uma vez que são as pessoas que detêm conhecimento e são geradoras da inovação. Estes factores são cada vez mais determinantes para a sustentabilidade das organizações.

É neste sentido que as práticas de gestão de pessoas nas organizações têm vindo a tornar-se de vital importância, uma vez que se relacionam, não só com o

desenvolvimento e satisfação das pessoas, mas também contribuem para os resultados organizacionais. O sucesso de uma organização está relacionado com a forma como ela gere os seus recursos humanos.

Para Bilhim (2009, 144) “[a] avaliação não é um fim em si”. Como tal, esta é “simplesmente” uma forma para que o colaborador tenha a possibilidade de continuar a progredir e a melhorar. A finalidade não é gratificar ou punir, mas sim aumentar a satisfação dos trabalhadores, através dos processos considerados os mais adequados.

As recentes reformas que se assistiram na Administração Pública em Portugal, orientadas pelo modelo gestor, baseadas em práticas de qualidade, eficiência e eficácia, tornam necessário que se identifiquem e desenvolvam as competências dos funcionários. Este modelo de desenvolvimento está intimamente ligado à avaliação de desempenho, sendo um instrumento de promoção para que se crie uma cultura de mérito, que permita aumentar os níveis de qualidade, eficiência e eficácia das organizações públicas.

## **2.2 Avaliação de desempenho**

### **2.2.1 Conceito de avaliação de desempenho**

Existem várias definições e perspectivas acerca do conceito de avaliação de desempenho. Almeida (1996: 15) defende que a avaliação é um “processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores”. Menciona ainda que a mesma serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e/ou resultados dos participantes organizacionais.

De acordo com Carvalho (1998: 191)

“[a] avaliação pode entender-se como um processo contínuo, sistemático e estruturado de análise dos recursos utilizados e dos resultados obtidos que, tendo sempre presente os objectivos fixados e utilizando critérios objectivos, deverá contribuir para a efectivação das mudanças e ou correcções adequadas, tendo em conta as insuficiências detectadas”.

Segundo este autor, em qualquer processo de avaliação deverão estar presentes, para além da comparação entre os fins determinados, a identificação dos meios usados e os resultados alcançados. Menciona também que o processo de avaliação serve para conhecer os desvios entre o que se espera e aquilo que se obtém, identificando-se os motivos dessas variações e apresentando-se propostas de recomendações e sugestões de correcção e melhoria futuras.

Comprova ainda a necessidade de transparência e rigor, os quais concedem ao processo de avaliação uma singularidade e complexidade acrescidas.

Chiavenato (2002: 189) preconiza que

“[a] avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para estimar ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa”.

Neste contexto, a avaliação de desempenho representa um poderoso instrumento para a regularização de problemas evidentes do desempenho e para melhorar a qualidade no trabalho dos funcionários, garantindo, por seu turno, uma maior sustentabilidade nas organizações.

Bilhim (2003: 77) acrescenta que a avaliação de desempenho é considerada um “processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma dada organização”.

De referir, por fim, que a avaliação pode ser definida como o simples acto de avaliar o desempenho de um colaborador na sua actividade, de acordo com Caetano (2008) a avaliação de desempenho consiste num determinado período, na apreciação formal e sistemática, do desempenho das pessoas nas funções ou actividades específicas que executam.

### **2.2.2 A importância da avaliação de desempenho**

A tarefa de avaliar o desempenho constitui um aspecto central e uma função essencial da gestão de recursos humanos nas organizações de hoje. Ao avaliar o desempenho e o contributo dos seus recursos humanos para o desenvolvimento e a consecução dos seus objectivos, a organização obtém informação que lhe permite tomar decisões.

Neste contexto, a avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo, no seu cargo e do seu potencial de desenvolvimento. Os colaboradores são avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. A avaliação de desempenho está centrada no ocupante do cargo, isto é, na pessoa. “É um processo que visa estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades, ou *status* do avaliado” (Chiavenato, 2008: 191). É uma técnica bastante importante, uma vez que, através dela, se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado na empresa ou no cargo, procura-se evitar o não aproveitamento de colaboradores cujo potencial é superior àquele que é exigido pelo

cargo que ocupam no momento. O sistema de avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa (Chiavenato, 2000). Camara, P. B.; Guerra, P. B.; Rodrigues, J. V. (2010: 257) afirmam que a cultura de desempenho, universalmente professada pelas empresas modernas, consiste em premiar ou não os seus empregados em função do que eles efectivamente realizam ou, noutra óptica, do modo como contribuem para a concretização dos objectivos da empresa.

A importância da avaliação de desempenho refere-se principalmente ao facto de se poder diagnosticar, através de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da organização, em determinado período de tempo. Com a avaliação, a organização poderá obter dados e informações sobre os seus colaboradores e direccionar as suas acções e políticas, no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas direccionados de melhoria individual e grupal.

A avaliação de desempenho não é, portanto, um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa. Para alcançar esse objectivo geral, a avaliação procurará atingir uma variedade de objectivos intermédios. (Câmara *et al.*, 2010: 263) refere que a qualidade da avaliação de desempenho depende, sobretudo, da qualidade destes objectivos previamente fixados, que não devem ser fixados do topo para a base, mas antes negociados com o avaliado, respeitando, contudo, os objectivos globais da empresa. MacGregor considera que os principais objectivos que levam as organizações a implementar um sistema de avaliação de desempenho prendem-se com a satisfação de três necessidades, sendo uma da organização e duas do indivíduo. Ao nível da organização, a avaliação de desempenho ajuda as decisões administrativas ligadas às transferências, e às remunerações. Ao nível do indivíduo, permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional (MacGregor *in* Fernandes e Caetano, 2002: 360-362).

Se os desempenhos são inferiores aos esperados, dever-se-ão desenvolver acções correctivas; se o desempenho é satisfatório ou se excede as expectativas, dever-se-ão estimular, premiar e valorizar os seus actores.

No contexto organizacional a avaliação de desempenho é hoje obrigatória e necessária, assumindo uma importância capital na dinamização e promoção da melhoria do desempenho das pessoas e, conseqüentemente, do sucesso das organizações.

### **2.2.3 Os Objectivos da Avaliação de Desempenho**

Jacobs *et al.* (1980, citados por Fernandes e Caetano, 2002), afirmam que o primeiro factor que uma organização deve considerar para conceber um sistema de avaliação de desempenho é compreender quais são os objectivos que a mesma pretende alcançar ao implementar esse sistema.

Almeida (1996) sumariza os principais objectivos da avaliação de desempenho da seguinte forma:

- ✓ Melhorar a produtividade, motivação e desenvolvimento das capacidades pessoais; auxiliar nas decisões da organização e gestão de pessoal (salários, prémios, promoções, transferências);
- ✓ Identificar os potenciais candidatos para funções de maior responsabilidade;
- ✓ Definir critérios de selecção e formação.

De acordo com Grote (2002), os principais objectivos da avaliação de desempenho são:

- ✓ Fornecer aos colaboradores *feedback* sobre o seu desempenho;
- ✓ Determinar quais os colaboradores que devem ser promovidos;
- ✓ Facilitar decisões de demissões ou *downsizing*;
- ✓ Estimular melhorias no desempenho;
- ✓ Motivar um desempenho superior;
- ✓ Definir e medir objectivos;
- ✓ Aconselhar desempenhos baixos;
- ✓ Determinar mudanças de compensação;
- ✓ Estimular o *coaching*;
- ✓ Dar suporte ao planeamento de políticas de recursos humanos;
- ✓ Determinar formações individuais e desenvolvimento de necessidades;
- ✓ Confirmar que decisões de contratação foram bem tomadas;
- ✓ Fornecer informação clara para tomada de decisões;
- ✓ Melhorar o desempenho global da organização.

Domingues (2003) enumera os seguintes objectivos de um sistema de avaliação de desempenho:

- ✓ Justificar aumentos salariais;
- ✓ Documentar interesses sobre o desempenho do colaborador;
- ✓ Proteger a organização de desafios legais;
- ✓ Revelar, formalmente, aos colaboradores que a organização se preocupa com os mesmos;
- ✓ Solicitar registos de desempenho aos gestores quando os mesmos precisam de considerar a promoção ou transferência de colaboradores;
- ✓ Conceder uma ferramenta consistente para o *coaching* dos colaboradores.

Segundo Caetano (1996 citado por Fernandes e Caetano, 2002), os diversos objectivos mencionados podem ser integrados em três categorias: objectivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização (determinar necessidades de formação organizacionais e analisar o grau de realização dos objectivos); objectivos que visam o desenvolvimento individual (reconhecer o desempenho individual e fornecer *feedback* sobre o mesmo); e objectivos centrados na gestão de recompensas (atribuição de prémios, benefícios e remunerações).

Estes mesmos autores concluíram, após um estudo empírico que desenvolveram, que os objectivos mais comuns na utilização de um sistema de avaliação do desempenho são as comparações interindividuais e intraindividuais. “Esta multiplicidade de expectativas torna a avaliação do desempenho numa das áreas mais complexas da gestão de pessoas” (Caetano, 2008: 26)

#### **2.2.4 Fontes de avaliação de desempenho**

Uma questão importante que se coloca aquando do processo de avaliação de desempenho é saber quem é que fará a avaliação, ou seja, qual a fonte da avaliação.

Existem várias possibilidades identificadas por diversos autores como, por exemplo, Ivancevich (2007: 257).

##### a) Avaliação pelo superior hierárquico

A maior parte das empresas utiliza este método, por considerarem que o superior hierárquico é quem tem posição legítima para avaliar o desempenho dos seus colaboradores. No entanto, verifica-se também que, na maioria dos casos, este tipo de

avaliação encontra-se sujeita a erros de cotação e têm baixos níveis de fidelidade e de validade (Latham e Wexley, 1981).

Como principais vantagens podem-se referir as seguintes: sendo que existe apenas um avaliador em cada departamento, o critério de avaliação é mais homogéneo; a avaliação é mais objectiva e rigorosa. A estrutura organizacional reforça o direito de ser o superior hierárquico a avaliar. Considera-se que é ao superior hierárquico que cabe o papel de reforçar o desempenho. Além do mais, é o superior hierárquico que define, conjuntamente com o colaborador, os objectivos deste último, fornece-lhe os meios adequados para atingir esses objectivos e realiza um *feedback* e acompanhamento periódico, pelo que é legítimo, do ponto de vista organizacional, que seja o superior hierárquico a avaliar o colaborador.

De entre as desvantagens desta fonte de avaliação importa salientar que os avaliados não têm uma palavra a dizer durante a avaliação, o que pode fazer com que estes se sintam injustiçados e os desentendimentos pessoais entre o avaliador e os avaliados podem interferir (incorrectamente) na avaliação. As avaliações feitas exclusivamente pelo superior hierárquico podem estar sujeitas a muitos erros de notação.

#### b) Avaliação pelo superior do superior hierárquico

Esta forma de avaliação de desempenho, é utilizada para fins administrativos, quando se quer comparar dois colaboradores por forma a proceder-se a promoções, transferências ou, em último caso, a despedimentos.

Como principal vantagem pode-se referir que a exigência apresentada pelo superior hierárquico, poderá ser maior ou menor conforme o avaliador é mais exigente ou complacente, pode ser relativizada com a avaliação complementar feita pelo superior do superior hierárquico.

De entre as desvantagens desta fonte de avaliação importa salientar o facto do superior hierárquico não trabalhar directamente com o avaliado, pelo que as informações recolhidas na avaliação podem não ter uma base sustentável e assim distorcer a realidade.

#### c) Auto-avaliação ou avaliação pelo avaliado

São os avaliados que analisam a sua própria *performance*. Após efectuarem a sua avaliação, cada avaliado reúne-se com o seu superior hierárquico para analisarem em

conjunto as respostas e discutirem os resultados. Este método estimula o empenho e desenvolvimento dos subordinados, mas os resultados podem ser condicionados pelos pontos de vista e os interesses individuais de cada avaliado.

Como principais vantagens podem-se referir as seguintes: superação das deficiências e o descontentamento dos próprios avaliados com as práticas de avaliação permitindo que os avaliados façam um auto-exame em que definam os seus pontos fortes e fracos, tornando-se elementos activos; este método de avaliação incide mais sobre o desempenho ou acções relacionadas com os objectivos, diminuindo a tendência para se apreciar a personalidade do indivíduo, estimulando assim o empenho e desenvolvimento dos subordinados; aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado; desenvolvem-se objectivos e planos de acção que resultam do acordo entre o avaliado e o seu superior hierárquico; e aumenta a satisfação do avaliado e da chefia.

De entre as principais desvantagens desta fonte de avaliação importa salientar a maior probabilidade de ocorrência do efeito de *halo*, ou seja, tendência para avaliar todos os factores segundo a classificação atribuída a um deles existindo maior inconsistência nos resultados devido a critérios de avaliação diferentes, condicionados pelos pontos de vista individuais de cada avaliado, podendo haver a tendência para inflacionar as avaliações.

#### d) Avaliação pelos pares

A avaliação por parte colegas de equipa ou pares tende a permitir uma visão muito realista do desempenho de um colaborador, porque serão aqueles que terão um conhecimento mais próximo do trabalho desenvolvido pelo avaliado, especialmente em situações em que o trabalho em equipa é crucial para o atingimento dos objectivos organizacionais. Para esta fonte ser credível e justa é importante que seja executada entre colegas que confiem uns nos outros e que não trabalhem em clima de competição aberta por melhores trabalhos ou mesmo promoções. Os mesmos pronunciam-se sobre o comportamento e contribuição dos colegas para a prossecução das actividades desenvolvidas pela equipa de trabalho onde estão integrados.

Como principais vantagens podem-se referir as seguintes: fornecer *feedback* específico aos seus colegas sobre o seu contributo à organização; as avaliações resultam de julgamentos objectivos e fundamentados sobre o trabalho dos colegas, porque há uma

observação directa desse mesmo trabalho; e podem registar-se elevados índices de fidelidade e validade.

De entre as desvantagens desta fonte de avaliação importa salientar as seguintes: o *feedback* pode ser influenciado pelas boas ou más relações existentes entre colegas; o avaliado pode reagir negativamente à avaliação; e as avaliações podem ser influenciadas pelas relações pessoais que se estabelecem entre o avaliado e os colegas.

e) Avaliação pelos subordinados

Também conhecida por *upward feedback*, é uma fonte que não pode ser usada para propósitos administrativos (tais como, por exemplo, promoções) uma vez que os subordinados têm normalmente conhecimentos limitados sobre as tarefas executadas pelos seus superiores hierárquicos, bem como sobre as competências específicas que lhes são exigidas. Esta fonte é sobretudo usada em processos de identificação de possíveis melhorias a implementar no que se refere à relação entre colaborador e superior hierárquico, ou seja, a nível das relações interpessoais.

A avaliação pelos subordinados é uma fonte pouco utilizada ao nível organizacional pois não se adapta à realidade das empresas, sendo mesmo pouco receptiva por parte dos órgãos de gestão.

Como principal vantagem pode-se referir que fornece informações sobre a avaliação da coordenação exercida pelo superior hierárquico. Por outro lado, os subordinados têm uma perspectiva diferente para observar o desempenho do seu superior hierárquico, pelo que a avaliação feita pelos mesmos pode trazer mais-valias significativas para uma melhoria dos processos de comunicação e coordenação entre as chefias e os seus colaboradores. Para além disso, os subordinados têm a oportunidade de avaliarem o desempenho dos superiores hierárquicos, o que faz com que se sintam mais motivados com um processo de avaliação de que são parte activa.

De entre as desvantagens desta fonte de avaliação importa salientar a possibilidade de ocorrer distorções na avaliação do superior hierárquico, pois os avaliadores têm receio de represálias quando a avaliação não é positiva. Para além disso, o modelo de avaliação só pode incidir sobre os aspectos de coordenação, pois se os subordinados forem inquiridos sobre aspectos relativos às funções específicas da sua chefia podem fazer uma avaliação distorcida e pouco fiável, pois desconhecem as tarefas desempenhadas pelo superior hierárquico, ou seja, o seu descritivo funcional.

f) Avaliação a 360° ou *feedback* de 360°

É o método de avaliação mais sofisticado de entre os apresentados. Neste método todos os trabalhadores, independentemente da sua posição hierárquica, são simultaneamente avaliadores e avaliados, isto é, cada elemento da organização é avaliado por todos os elementos que afectam e são afectados pelo seu desempenho dentro da organização. Sendo uma avaliação circular, participam nela todos os que interagem com o avaliado. Deste modo, abrange o superior hierárquico, os colaboradores, os pares, os colegas e todos os demais que estão à volta do avaliado, numa abrangência de 360°. Esta é uma ferramenta poderosa e constitui um precioso auxiliar para alterar atitudes e comportamentos (Camara *et al.*, 2010: 342).

Como refere Chiavenato (2002: 330) “[a] avaliação a 360° proporciona condições para que o colaborador se adapte às várias e diferentes situações no seu contexto de trabalho ou dos diferentes parceiros”

Como principais vantagens pode-se referir que esta fonte de avaliação fornece um *feedback* multi-avaliador pois dá a possibilidade aos colaboradores de se autoavaliarem e serem avaliados por todos os indivíduos com quem interagem e permite o desenvolvimento das várias componentes das competências. Por outro lado, o recurso a várias fontes de avaliação aumenta a objectividade da avaliação e, paralelamente fornece aos avaliados informações pertinentes sobre quais os comportamentos que são valorizados pela organização, porque há avaliações feitas por diferentes agentes organizacionais e, como tal, com perspectivas de análise distintas.

No que se refere às desvantagens desta fonte de avaliação importa salientar as seguintes: é um processo muito dispendioso e moroso e existem possíveis efeitos perversos se o contexto organizacional não estiver alinhado com os pressupostos deste sistema; e podem ocorrer avaliações muito distintas e díspares feitas pelas diferentes fontes de avaliação face a um mesmo avaliado o que pode gerar alguma desconfiança no sistema, uma descredibilização do mesmo e, conseqüentemente, entender-se que as avaliações feitas são pouco fidedignas e não têm utilidade.

### **2.2.5 Métodos de avaliação de desempenho**

Os sistemas de avaliação de desempenho podem ser concebidos para avaliar, focando ou os resultados ou os comportamentos e atributos individuais. A avaliação pode ter uma abordagem absoluta, onde o resultado da avaliação não é influenciado pelos outros

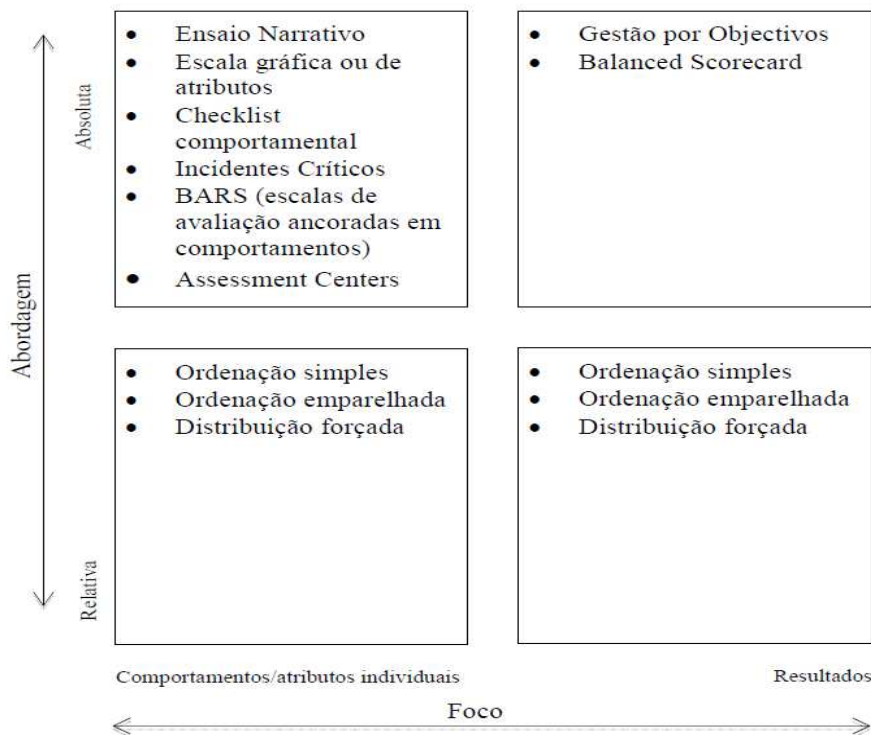
avaliados, ou por uma abordagem relativa, onde o resultado da avaliação depende da comparação com os outros avaliados (Gomes, J. F.; Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C.; e Marques, C. A., 2008).

Dependendo dos objectivos da organização, da visão da gestão de topo da organização, da finalidade da avaliação e da função ou do cargo a ser avaliado, poderemos estar perante um grande número de finalidades da avaliação do desempenho e o método de avaliação escolhido deverá ser aquele que mais se adapta à situação (Almeida, 1996).

Não podemos afirmar que os métodos são totalmente perfeitos; cada um apresenta vantagens e desvantagens, pontos fortes e fracos, aspectos positivos e negativos.

Os métodos mais usuais utilizados na avaliação de desempenho de recursos humanos (Gomes *et al.*, 2008) podem ser inseridos em quatro quadrantes, consoante se analisa uma abordagem relativa ou absoluta, a par de um foco baseado nos comportamentos /atributos ou no resultado como se apresenta na figura 2.1.

Figura 2.1 - Métodos de avaliação de desempenho



Fonte: Adaptado de Gomes *et al.*, 2008: 515

No caso da avaliação de desempenho ser feita segundo uma abordagem absoluta e um foco orientado para os comportamentos e atributos individuais podem ser identificados seis métodos de avaliação.

Um destes métodos é o ensaio narrativo, onde o avaliador escreve as potencialidades do avaliado, assim como os pontos fortes e fracos deste, assim como as suas potencialidades, e apresenta as formas de ultrapassar determinadas dificuldades no desempenho da função (Gomes *et al.*, 2008). Este método, torna por vezes complicada a gestão de pessoas para as chefias, mas é vantajoso para as avaliações orientadas para o desenvolvimento. Uma desvantagem deste método, deve-se ao facto de se tornar difícil realizar comparações entre avaliações e avaliados, uma vez que os critérios de avaliação são diferentes (Gomes *et al.*, 2008).

O método das escalas gráficas ou de atributos consiste no facto do avaliado ser classificado segundo uma escala com atributos que estão relacionados com o desempenho da função como, por exemplo, assiduidade, qualidade de trabalho ou criatividade. Quanto mais pormenorizada for essa escala, mais facilitada fica a tarefa do avaliador. Para obtenção do resultado final atribuem-se pontos a cada um dos graus da escala, faz-se a devida ponderação de acordo com o grau de importância para cada uma das funções em avaliação e efectua-se o somatório. O resultado será o valor, em pontos, do desempenho do avaliado.

Como principais vantagens do método das escalas gráficas podemos referir a extrema simplicidade de aplicação e tratamento dos resultados, sendo um método que permite fazer, com muita facilidade, comparações entre indivíduos.

De entre as desvantagens deste método importa salientar as seguintes: o efeito de halo; a tendência para classificar muito favoravelmente todos os aliados; tendência central (tendência para classificar todos os indivíduos num escalão médio); e extrema exigência (tendência para classificar muito negativamente todos os avaliados).

A *checklist* comportamental é um método, que com base numa escala feita com um conjunto de afirmações acerca do desempenho das funções do avaliado, é feita a sua avaliação (Gomes *et al.*, 2008) sendo que a cada uma dessas afirmações atribui-se uma pontuação. No final somam-se as pontuações e determina-se a classificação de desempenho.

O método dos incidentes críticos o avaliador regista os comportamentos ou os resultados dos comportamentos do avaliado, que tiveram impacto significativo no seu desempenho.

Como principais vantagens do método dos incidentes críticos podemos referir como sendo extremamente útil para dar *feedback* aos colaboradores sobre o seu desempenho e tende a reduzir o enviesamento derivado da influência dos comportamentos mais recentes.

De entre as desvantagens do método dos incidentes críticos importa referir que obriga a uma grande disciplina por parte dos avaliadores, uma vez que requer anotações permanentes. Por outro lado, é um método que normalmente é aplicado em conjunto com outro(s) método(s).

No método das escalas de classificação ancoradas em comportamento, vulgarmente conhecido por método BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), o desempenho do avaliado é classificado utilizando uma escala gráfica com os comportamentos reais relacionados com o desempenho das funções ou utilizando uma escala para um conjunto de comportamentos observados pelo avaliador (Almeida, 1996). Este método tem como principal vantagem descrever os critérios de avaliação em termos comportamentais, podendo utilizar os incidentes críticos para descrever os vários níveis de desempenho (Gomes *et al.*, 2008).

Por fim, dentro desta categoria, temos o método dos *assessment centers*, que utiliza uma multiplicidade de provas para aferir as capacidades dos avaliados. As provas têm como objectivo avaliar vários factores que no decorrer do trabalho seria difícil avaliar (Gomes *et al.*, 2008). Uma das vantagens que o método dos *assessment centers* apresenta em comparação com os métodos tradicionais, é incluir exercícios de simulação que permitem desencadear comportamentos essenciais para um bom desempenho na futura função. Enquanto a análise curricular, as referências ou a entrevista dão informações sobre o passado, os *assessment centres* fornecem uma avaliação do potencial desempenho futuro do colaborador. Por outro lado, esta metodologia recorre a vários observadores e a vários exercícios de avaliação, utiliza simulações que reflectem a realidade das tarefas a desempenhar na futura função e garantem uma standardização das situações, o que facilita a comparação entre os candidatos.

De entre as desvantagens podemos salientar que é essencial a formação dos avaliadores para a aplicação deste método, ter em atenção a algumas condições relativas à concepção e desenvolvimento (como planeamento da sua aplicação e das técnicas a utilizar) e exigir uma preparação muito cuidada. Para além disso, os custos são elevados

(número de pessoas que participam, formação, preparação) e a duração é longa (em média 3 dias).

Se a avaliação de desempenho for feita segundo uma abordagem absoluta e um foco orientado para os resultados, há dois métodos de avaliação possíveis.

Um dos métodos mais utilizados é a gestão por objectivos, onde os objectivos são definidos, começando no topo da hierarquia e terminando na base desta, inicialmente para os departamentos e depois distribuídos pelos indivíduos que os integram, sendo determinado logo o período temporal em que estes devem estar concluídos (Bilhim, 2004).

O outro método, não adequado à avaliação de recursos humanos mas ao desempenho organizacional, é o *balanced scorecard*, que utiliza as perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizagem para avaliar e medir o desempenho (Gomes *et al.*, 2008). Podemos ver algumas vantagens com a adopção do *balanced scorecard*: são as seguintes: permite a circulação da informação por toda a empresa e permite uma melhor compreensão e aceitação, indispensáveis à sua motivação, envolvimento, participações e empenho na execução da estratégia; possibilita o alinhamento entre os objectivos estratégicos e os indicadores mais importantes na organização; e a elevada flexibilidade do modelo permite adaptá-lo a qualquer organização, e desta forma, aumentar a sua utilidade e importância.

A implementação de um sistema de gestão estratégica baseado no *balanced scorecard* não é um método fácil, pelo que se podem enunciar como principais desvantagens o facto do sucesso do *balanced scorecard* pode ser limitado devido aos “efeitos de interpretação”, ou seja, a falta de compreensão por parte dos utilizadores do modelo que limita o correcto desenvolvimento do *balanced scorecard*, assim como se pode entender que a organização se deve adaptar à metodologia e não a metodologia à organização.

No caso de a abordagem ser relativa, independentemente do tipo de foco, temos três métodos de avaliação.

Um dos métodos utilizados é denominado de ordenação simples, onde todos os avaliados são ordenados numa lista do melhor ao pior (Almeida, 1996).

De entre as vantagens do método de ordenação simples podemos referir que existe grande simplicidade na sua aplicação e na utilização em termos de apreciação de mérito, bem como se regista uma simplicidade de notação e de tratamento dos resultados.

Como principais desvantagens do método de ordenação simples importa salientar o efeito de *halo* e a influência dos comportamentos mais recentes dos avaliados na apreciação feita pelos avaliadores.

Um outro método é o método das ordenações emparelhadas, onde cada avaliado é comparado com todos os outros avaliados, numa lógica de pares, onde a posição final do avaliado é determinada pelo número de vezes que este foi classificado como superior nas comparações.

Por último, no método da distribuição forçada, a classificação dos avaliados é feita segundo uma dada distribuição, onde os diferentes tipos de classificações têm percentagens máximas de atribuição (Gomes *et al.*, 2008).

Este método tem como principais vantagens a simplicidade de notação e de tratamento dos resultados e uma avaliação mais justa, dado a escala ser menos discriminativa do que as anteriores devido ao reduzido número de classes.

De entre as desvantagens deste método importa referir que no caso em que todos os colaboradores sejam muito equivalentes, os que se classificam nos dois escalões mais desfavoráveis serão vítimas de uma discriminação que pode não corresponder à realidade.

Para que estes métodos tenham o efeito desejado, os objectivos devem ser formulados com base em indicadores claros e de observação fácil, para que o seu grau de sucesso seja imediato e consensual. A formulação dos objectivos nunca deve permitir avaliações subjectivas ou resultados que não se consigam apurar, podendo tornarem-se polémicos e inconclusivos. Para uma correcta formulação, os objectivos devem ser específicos, mensuráveis, balizados no tempo, realistas mas desafiantes e consensuais (Seixo, 2007), ou seja, respeitarem a técnica *SMART*, tal como está apresentado na figura 2.2.

Figura 2.2 - Técnica SMART



Fonte: Elaboração própria

Cada letra da palavra *SMART* tem um significado que deve ser analisado na formulação dos objectivos:

"**S**" (*Specific*) – Específicos

Os objectivos devem ser específicos, ou seja, quanto mais detalhados maiores serão as hipóteses de realizá-los. Devem ser declarados de forma simples, directa e objectiva.

"**M**" (*Measurable*) – Mensuráveis

Não é suficiente dizer, por exemplo, que se pretende obter lucro; tem que se quantificar. É importante saber quanto vai custar para alcançar o objectivo pretendido, isto é, deve estar bem traduzido em números.

"**A**" (*Appropriate*) - Adequados

Os objectivos devem ser atingíveis num determinado período de tempo. Há que ter a certeza que os objectivos estão definidos claramente, de forma equilibrada e apropriada com o momento e com os recursos disponíveis.

"**R**" (*Relevant*) – Relevantes

Os objectivos devem ser os mais desafiadores possíveis, no entanto possíveis de alcançar. De forma a obter motivação suficiente para os conquistar. Quem os define, e assume, deve ser responsável pela conquista dos mesmos, não carecendo de estar dependente de factores externos.

"**T**" (*Timed*) – Calendarizados

Na definição dos objectivos, estes deverão ser calendarizados de forma a indicar o período de tempo em que devem ser concluídos.

### **2.2.6 Processo de Avaliação de Desempenho**

De acordo com Grote (2002) existem quatro fases no ciclo do processo de gestão de desempenho de acordo com a figura 2.3.

1ª Fase: Planeamento de desempenho:

Segundo Grote (2002: 21) esta fase “é a discussão” de desempenho. Este é o primeiro passo de um efectivo processo de gestão de desempenho. Normalmente, o planeamento do desempenho consiste numa reunião, aproximadamente de uma hora, entre o avaliador e avaliado. Nesta reunião devem estar incluídas as quatro actividades: chegar a um acordo sobre as responsabilidades chave individuais do trabalho do avaliado; desenvolver um conjunto de metas e objectivos que devem ser alcançados; identificar as

competências mais importantes que o colaborador deve exibir ao realizar as suas funções; Criar um apropriado plano de desenvolvimento individual.

### 2ª Fase: Execução de desempenho

Para o avaliado a responsabilidade crítica nesta fase é fazer o trabalho, ou seja, cumprir os objectivos. Para o avaliador existem duas responsabilidades, criar condições que motivem o colaborador e confrontar e corrigir algum problema de desempenho que possa surgir.

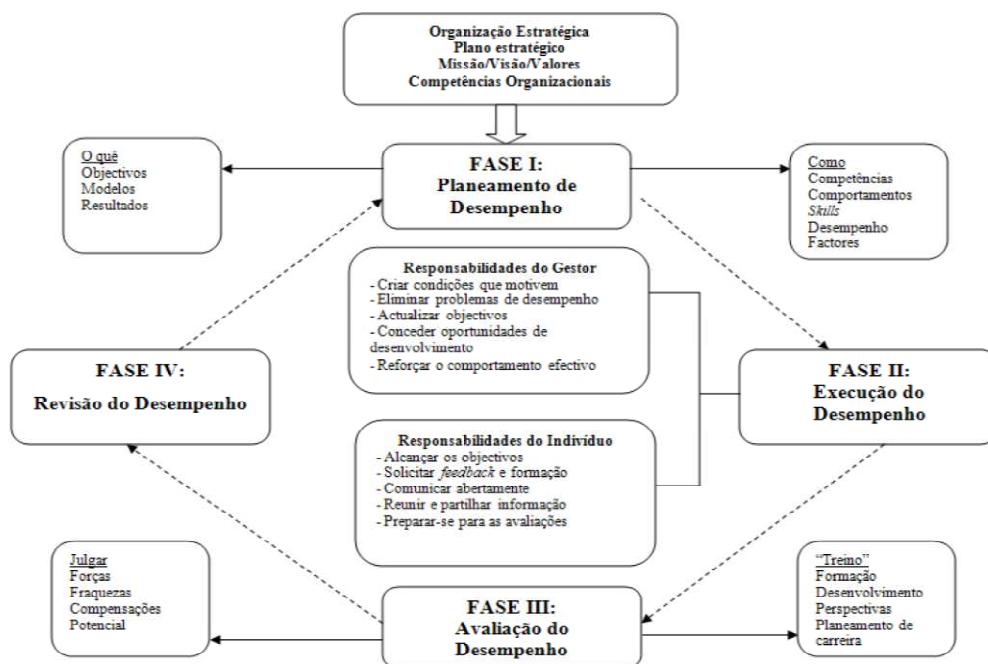
### 3ª Fase: Avaliação de desempenho

Esta fase envolve a avaliação propriamente dita do trabalho desenvolvido pelo colaborador e o preenchimento do formulário de avaliação.

### 4ª Fase: Revisão de desempenho

È a fase final do processo de gestão de desempenho. Consiste na discussão entre avaliador e avaliado sobre o documento de avaliação de desempenho previamente criado. No início da reunião, é revisto o desempenho individual do período de avaliação corrente bem como é verificado o sucesso do plano de desenvolvimento. No final da reunião, ambos (avaliador e avaliado) estabelecem uma data para criar um novo plano de metas e objectivos para o ano seguinte (próximo período de avaliação).

Figura 2.3 - Estratégia Base da Gestão de Desempenho



Deblieux (2003) afirma que há um conjunto de passos que se devem cumprir no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho:

✓ Compreender a organização e a sua força de trabalho – todas as organizações são diferentes e, conseqüentemente, as suas forças de trabalho também. Neste passo deverá ter-se especial atenção para os seguintes pontos-chave: processos de comunicação praticados; educação, experiência e ocupações (*hobbies*) dos colaboradores; e compreender o estilo de gestão e as práticas dos líderes.

✓ Compreender o sistema corrente na organização – Deverá procurar-se e analisar toda a informação possível sobre o sistema vigente na organização. Na maioria dos casos ou nas empresas de maior dimensão, essa informação estará em formato electrónico. No entanto, deverá despende-se algum tempo a explorar o arquivo seja em formato electrónico ou em papel. É muito importante perceber se o *feedback* produzido pelo sistema ajuda o colaborador a “olhar” para o futuro ou se concentra demasiado em questões do passado.

✓ Recolher informações sobre as preferências dos diversos colaboradores – Este passo é, provavelmente, o mais importante deste projecto. Os colaboradores desempenham o papel de clientes do sistema de avaliação de desempenho, pelo que é fundamental conhecer o que estes pretendem e de que forma. Através de entrevistas, é realmente importante focar as experiências dos colaboradores com a gestão de desempenho da organização em causa e de outras, em vez de focar os sentimentos dos mesmos em relação a este processo.

✓ Recolher informação das práticas e preferências dos gestores – Este passo é bastante similar ao anterior. Aqui será necessário compreender o que os gestores gostam e o que não gostam no sistema actual; deverá ouvir-se o que eles pensam relativamente a este sistema e a outros que tenham usado noutras organizações, e perceber se usam ferramentas e técnicas próprias que possam ser partilhadas.

✓ Desenhar/desenvolver o sistema e divulgar as ferramentas – Neste passo é fundamental elaborar um plano e um conjunto de ferramentas que tenham em consideração aspectos como novos colaboradores, promoções e transferências, mudanças no sistema, deficiências de desempenho, formato das avaliações de desempenho, frequência das avaliações, classificação das avaliações e aprovações.

✓ Implementação – Como refere Deblieux (2003: 21) “desenhar um sistema de gestão de desempenho é uma coisa. Implementá-lo é outra.” Este é um passo que deve ser realizado cuidadosamente e para tal deverão considerar-se os seguintes aspectos:

❖ Comunicar com antecedência: desenvolver um sistema de avaliação de desempenho pode demorar cerca de seis meses. É importante que os colaboradores e gestores tenham conhecimento das mudanças que se irão realizar e estejam envolvidos no processo.

❖ Designar um “gestor-chave”: se apenas o departamento de recursos humanos está envolvido na implementação do programa de gestão de desempenho, provavelmente este não terá sucesso. Será necessário associar um “gestor-chave” a este processo, que conceda alguma visibilidade e credibilidade ao novo sistema.

❖ Utilizar um grupo *focus* de colaboradores: é necessário perguntar aos colaboradores que tipo de *feedback* do desempenho os mesmos querem receber. Uma forma de realizar este passo é reunir com os diversos colaboradores em pequenos grupos.

❖ Começar com um projecto-piloto: caso exista possibilidade, deverá testar-se o novo sistema em um ou dois departamentos de forma a se detectarem possíveis erros e corrigi-los antes de este entrar em acção em toda a organização.

❖ Ter objectivos claros: o projecto não deverá falhar pela falta de objectivos que todos compreendam. Como exemplos de objectivos a definir podem referir-se os seguintes: incentivar os gestores e colaboradores a falarem, regularmente, sobre o seu trabalho e respectivo desempenho; ajudar os colaboradores a crescerem profissionalmente na organização; e conceder *feedback* a cada colaborador sobre o que está a desenvolver correctamente, o que poderia fazer melhor e o que pode mudar na sua função.

❖ Dar formação: muitas organizações apenas disponibilizam formação aos seus gestores sobre o novo sistema de avaliação de desempenho, sendo este um dos maiores erros que se pode dar em todo o processo. A formação deverá abranger também os colaboradores.

O melhor sistema de avaliação de desempenho pode facilmente fracassar pela forma como um gestor o apresenta aos seus colaboradores. Existe uma série de factores que podem afectar a forma como o sistema é recebido. Assim, é necessário considerar-se os seguintes aspectos no processo:

- Envolver os colaboradores;
- Incluir a auto-avaliação;
- Utilizar a avaliação de 360º;
- Planear todo o processo;
- Ter em consideração a envolvente da organização;
- Iniciar a conversa sobre o desempenho do colaborador da forma mais correcta;
- Abordar o bom e correcto desempenho;
- Conversar sobre problemas de desempenho;
- Finalizar a conversa resumizando todos os pontos abordados;
- Ouvir o *feedback* do colaborador;
- Considerar questões como, o salário, o facto de o colaborador compreender a avaliação feita pelo seu superior não querer dizer que tenha que concordar com a mesma, compreender os efeitos da avaliação de desempenho no caso de o colaborador ter que mudar de projecto.

### **2.2.7 A entrevista de avaliação**

Independentemente do método ou instrumento de avaliação que a empresa utiliza, é sempre necessário que o avaliado tome conhecimento da sua avaliação. A entrevista de avaliação constitui um momento privilegiado, que coloca o avaliado e o avaliador em contacto directo.

De acordo com Carvalho e Nascimento (2000: 281) a entrevista “constitui uma série de técnicas e procedimentos destinados a dinamizar o diálogo entre o avaliado e o avaliador”.

Podemos considerar dois tipos de entrevistas de avaliação: entrevistas positivas e entrevistas negativas.

Nas entrevistas positivas são poucas as observações ou inferências pessoais do avaliador uma vez que dispõe de inúmeras informações sobre o avaliado, permitindo-lhe uma avaliação mais objectiva e imparcial.

No que se refere às entrevistas negativas as informações que o avaliador tem acerca do avaliado são poucas e quase sempre imprecisas. Tal facto obriga o entrevistador a formular juízos com base em inferências a partir de um número bastante limitado de dados disponíveis. Dado que nesse tipo de entrevistas o que mais conta é a opinião do avaliador é fácil concluir sobre as limitações e falhas do mesmo. Deste modo, caberá ao superior imediato do avaliado obter o máximo de informações sobre o seu desempenho.

Segundo Chiavenato (2002: 238) os objectivos primordiais da entrevista de avaliação são os seguintes:

- Informar ao colaborador o seu desempenho, possibilitando, deste modo, condições para aperfeiçoar o seu trabalho;
- Dialogar com seu chefe, o que lhe dá oportunidade de saber o que esperam dele;
- Conceber programas de formação individuais;
- Negociar objectivos futuros, determinando formas de as cumprir;
- Aprimorar o relacionamento entre o avaliado e a hierarquia, através de uma conversa aberta sobre assuntos que lhes interessam (subordinado, chefia e empresa);

Numa entrevista de avaliação há um conjunto de aspectos fundamentais a ter em conta, designadamente os seguintes:

- ✓ Cada indivíduo tem uma personalidade única, aspirações e expectativas próprias e o avaliado não foge à regra. Assim, no acto de avaliação a sua individualidade deverá ser sempre respeitada;
- ✓ O avaliador deverá ser um ouvinte atento, fazer uma apreciação justa evitando erros de avaliação e aconselhar o avaliado de forma a orientá-lo e motivá-lo para o período futuro;
- ✓ A entrevista de avaliação deverá ser previamente preparada, informando-se o avaliador, sobre o avaliado, os seus resultados e aspectos que influenciaram o seu desempenho. Deve-se ter uma ideia clara do que vai ser discutido com o colaborador em causa e aquilo que se considera importante transmitir-lhe.

A entrevista de avaliação “deverá permitir que no final o avaliado saia impregnado da determinação de desenvolver-se e ajustar o seu desempenho ao nível exigido por seu cargo e consciente dos aspectos positivos e negativos do seu desempenho” (Chiavenato, 2002: 355).

### 2.2.8 Problemas existentes na avaliação de desempenho

Tal como referido anteriormente, a avaliação de desempenho deve primar pela objectividade e justiça, para que deste processo resultem conclusões concretas que possam orientar o avaliado e para que se garanta a equidade entre várias áreas de desempenho.

O facto de as pessoas serem profissionalmente avaliadas pressupõe que os avaliadores se encontram em condições de fazer um julgamento objectivo e preciso sobre os desempenhos ou resultados alcançados pelos avaliados. Embora esta consideração seja tida em conta, a objectividade nem sempre é conseguida, o que origina um conjunto de erros frequentemente cometidos por parte dos avaliadores e que colocam em causa a validade, eficácia e percepção de justiça dos sistemas de avaliação.

Caetano (2008) menciona e descreve os erros de cotação mais frequentes que podem ocorrer no processo de avaliação de desempenho, designadamente: efeito halo, erro de complacência ou leniência, erro de severidade, erro de tendência central, erro de recenticidade, erro fundamental de atribuição causal, erro de contraste, erro de similitude e erro de primeira impressão.

#### a) O Erro de Halo

Sucedem quando a impressão ou opinião geral que se tem do avaliado interfere na capacidade do avaliador para julgar objectivamente uma faceta ou comportamento concreto. Este autor faz a distinção entre o halo ilusório e o halo verdadeiro. O primeiro sucede quando se generaliza determinado comportamento, positivo ou negativo, para fazer outros julgamentos, como por exemplo, “o colaborador A é globalmente muito simpático, logo, tem muita iniciativa e é muito autónomo”. O segundo caso acontece quando se observa um padrão comportamental constante por parte do avaliado, que permite aferir que os diferentes comportamentos estão realmente correlacionados, como por exemplo, “chega a horas, mostra-se responsável, toma iniciativa, resolve os problemas”. Caetano (2008) considera que se deve assegurar que as cotações efectuadas não tenham por base o erro de halo ilusório.

#### b) Erro de complacência ou leniência *versus* erro de severidade

O erro de complacência surge da tendência do avaliador para cotar as avaliações acima do ponto médio da escala. Caracteriza-se, por isso, pela utilização indevida de uma

classificação que fica acima do que efectivamente merecia o real desempenho do avaliado.

O erro de severidade caracteriza-se precisamente por ser o oposto do referido anteriormente, ou seja, é a tendência generalizada do avaliador para julgar abaixo do ponto médio da escala.

c) Erro de tendência central

Este erro efectiva-se quando existe uma predominância do avaliador em recorrer a cotações que se situam no ponto central da escala, o avaliador opta por não atribuir notas muito altas, nem muito baixas, aos avaliados a fim de não os prejudicar ou mesmo ter de justificar as notas muito altas.

d) Efeito de recenticidade

Verifica-se quando os julgamentos do avaliador se baseiam apenas nos acontecimentos mais recentes que antecedem o período final de avaliação, não considerando todos os outros que o avaliado demonstrou ao longo do ano. Este erro será tanto mais frequente quanto menos o avaliador utilizar registos dos desempenhos dos seus avaliados.

e) Erro fundamental de atribuição causal

Acontece quando o avaliador atribui as causas de determinados comportamentos a factores internos do colaborador, ignorando outros factores contextuais que poderão ter influenciado esses comportamentos. Por sua vez o colaborador tenderá a justificar o seu desempenho com factores que lhe são externos prevendo-se aqui uma possibilidade de geração de conflitos entre avaliador e avaliado.

f) Erro de contraste

Surge quando os avaliadores julgam com base em comparações e não com base no real desempenho demonstrado pelos colaboradores.

g) Erro de similitude

Este erro consiste numa tendência do avaliador para avaliar mais favoravelmente aquelas pessoas que identifica como mais próximas de si em termos de características pessoais (por exemplo, a forma de falar ou aparência física).

#### h) Erro de primeira impressão

Este erro ocorre quando os avaliadores se baseiam em julgamentos adquiridos a partir do primeiro contacto que tiveram com os avaliados, preterindo o real desempenho dos avaliados.

Atendendo às consequências nefastas que estes tipos de erros podem provocar na percepção de justiça do sistema e das avaliações, bem como sobre a satisfação dos colaboradores, Caetano (2008) sugere que as organizações percam algum tempo na formação dos intervenientes no processo de avaliação.

### **2.3 Evolução da avaliação de desempenho na Administração Pública**

A avaliação de desempenho, muito embora seja uma prática essencial em qualquer organização, a sua aplicação nem sempre se demonstra pacífica, tornando-se ainda mais complexa, quando tem reflexos directos nas remunerações, no reconhecimento dos profissionais e nas relações sociais internas.

O primeiro método de avaliação do desempenho na Administração Pública foi implementado em 1940 e dava pelo nome de método de avaliação global quantitativo.

Era um sistema de avaliação em que participavam um avaliador e um inspector externo à organização. Este método foi utilizado até 1980, altura em que a publicação do Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de Outubro estabeleceu o método da classificação de serviço da Função Pública. A pontuação a atribuir era calculada com base numa média aritmética da pontuação obtida nos factores relacionados com o comportamento do trabalhador.

Era então aplicada uma equação onde, ao cálculo desta média, era acrescentado o rácio entre o somatório das classificações de todos os trabalhadores e número total destes. Este método era complicado e tendia a nivelar as classificações por cima. O sistema foi corrigido em 1983 através do Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho. A pontuação do trabalhador passou a ser feita com base numa média aritmética dos valores atribuídos aos factores que compõem o comportamento do trabalhador.

Este método foi utilizado até 2004, tendo existido apenas uma pequena alteração pouco significativa em 1989, através do Decreto-lei n.º 184/89, de 2 de Junho, altura em que o XV Governo Constitucional de Portugal decidiu alterar e melhorar o sistema através da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março.

Actualmente a avaliação do desempenho do sector público em Portugal rege-se pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (alterada pelos diversos orçamentos de Estado), que veio instituir o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), sendo adaptado aos serviços da Administração Autárquica pelo Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de Setembro, promovendo a melhoria contínua do desempenho e qualidade do serviço, a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores, bem como a promoção da motivação profissional e desenvolvimento de competências.

#### **2.4 A avaliação de desempenho estabelecida no Decreto Regulamentar n.º 57/80**

Em 1980, com a publicação do Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de Outubro introduziu-se a designada «Classificação de Serviço da Função Pública», através de uma denominada avaliação analítica, método que consistia na apreciação de uma série de factores. Neste sistema, a pontuação a atribuir ao notado resultava da média aritmética da pontuação obtida nos factores (art.8.º, n.º 2)<sup>1</sup>. Após a obtenção da média aritmética passava-se para o cálculo da pontuação final através da perequação (art.º 14.º) calculada da seguinte forma:

$$C = g + \frac{Sn-IN}{Nxn} \quad (2.1)$$

em que:

C = pontuação final após perequação;

g = pontuação obtida pelo notado;

S = somatório das pontuações obtidas por funcionários e agentes do serviço ou organismos que têm a mesma categoria do notado;

I = somatório das pontuações obtidas por todos os funcionários e agentes de idêntica categoria, atribuídas pelos notadores que avaliaram o notado;

N = número total de funcionários e agentes do serviço pertencentes à categoria do notado;

n = número de funcionários e agentes da mesma categoria apurado pelos notadores que avaliam o notado.

---

<sup>1</sup> Este artigo estabelecia que: “Nas fichas de notação n.ºs 1,2,3 e 4 cada factor é susceptível de graduação em cinco posições, pontuadas em 4,8,12,16 e 20, resultando a pontuação a atribuir ao notado da média aritmética da pontuação obtida nos factores”.

Após este cálculo, a classificação de serviço era obtida pela atribuição de uma menção de acordo com o seguinte intervalo de valores (art.º 15º): até 5 – «não satisfatório»; de 6 a 11 – «regular»; de 12 a 15 – «bom»; e de 16 a 20 – «muito bom».

Tratava-se, como sublinha Rocha (2010), de um método complicado, moroso na aplicação e que tendia para o nivelamento por cima, pelo que o Governo admitiu a intenção de alterar este método (Despacho Normativo n.º 128/81, de 24 de Abril).

A correcção do sistema, como veremos no ponto seguinte, ocorreu com o Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de Junho, cujo principal objectivo consistiu na simplificação do método. As principais diferenças a registar são as seguintes: extinção da perequação; passagem dos cinco níveis de notado para nove níveis; e alteração da escala para uma escala de 2 (dois) a 10 (dez).

## **2.5 A avaliação de desempenho prevista no Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho**

### **2.5.1 Conceito e relevância**

O Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de Junho, com as alterações introduzidas pelo Decreto Regulamentar n.º 40/85, de 1 de Julho, aprovou o Regulamento da Classificação de Serviço na Função Pública.

Por sua vez, o Decreto Regulamentar n.º 45/88, de 16 de Dezembro veio tornar aplicável aquele regulamento ao processo de classificação de serviço dos funcionários e das autarquias locais.

O regime de classificação de serviço definido pelo Decreto Regulamentar n.º 44-A/83 estabelecia um «sistema de notação» baseado na apreciação quantificada do serviço prestado em relação a cada um dos factores definidos na respectiva ficha de notação (art. 5º).

Aplicava-se a funcionários e aos agentes além dos quadros contratados por mais de seis meses ou sucessivamente prorrogável, ainda que em regime de prestação eventual de serviço, de categoria igual ou inferior a assessor. O regime estabelecido neste diploma era aplicado também à administração local com as devidas adaptações, através de Decreto Regulamentar (artigos 1º e 2º).

Assim a classificação de serviço, de acordo com o art.º 3º do Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, visava os seguintes objectivos: efectuar a avaliação profissional do funcionário ou agente, tendo em conta os conhecimentos e qualidades de que fez prova no exercício das suas funções; contribuir para a valorização individual e a melhoria da eficácia profissional, permitindo a cada funcionário e agente conhecer o juízo que os seus superiores hierárquicos formulam quanto ao desempenho das suas funções; contribuir para o diagnóstico das situações de trabalho com vista ao estabelecimento de medidas tendentes à sua correcção e transformação; e ainda detectar eventuais necessidades de acções de formação.

Assim, de acordo com o disposto no art.º 4º do Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, resultava que a classificação de serviço era obrigatoriamente considerada nos seguintes casos: promoção e progressão nas carreiras; conversão da nomeação provisória em definitiva; e celebração de novos contratos para diferente categoria ou cargo a que correspondia, no quadro de pessoal do serviço, categoria superior da respectiva carreira, exigindo para o efeito, no mínimo, a classificação de "Bom", excepto nos casos em que era legalmente indispensável a classificação de "Muito Bom".

### **2.5.2 Modalidades e metodologia**

A classificação de serviço apresentava duas modalidades de aplicação: classificação ordinária e classificação extraordinária.

Em conformidade com o art.º 14º do Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, a classificação ordinária era da iniciativa da Administração e abrangia os funcionários e agentes que, no ano civil anterior, tivessem mais de seis meses de serviço efectivo prestado em contacto funcional com o notador ou notadores competentes.

A classificação extraordinária, de acordo com o art.º 15º do Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, deveria ser solicitada pelo interessado ao dirigente máximo do serviço ou organismo, por escrito, no decurso do mês de Junho. Esta solicitação só era possível se o funcionário em causa respeitasse o requisito de ter seis meses de contacto funcional com o notador ou os notadores competentes.

### **2.5.3 Intervenientes no procedimento**

- a) Superiores hierárquicos e de segundo nível

De acordo com o art.º 10º do Decreto Regulamentar n.º 44-A/83 a avaliação e a notação eram da competência conjunta dos superiores hierárquicos imediato e de segundo nível, designados por notadores, que, no decurso do período a que se reportava a classificação, reunissem o mínimo de seis meses de contacto funcional com notado.

De salientar que, quando no decurso do período em apreciação se verificasse alteração de notadores ou o notado mudasse de serviço, a competência para avaliar e notar pertencia aos notadores que reunissem, no decurso desse período, o mínimo de seis meses de contacto funcional com o notado.

Sempre que possível, o exercício da competência para avaliar e notar devia ser precedido de uma reunião conjunta dos notadores de cada organismo ou serviço para consenso quanto aos procedimentos a adoptar.

Nas reuniões de notadores deveriam participar os representantes dos serviços competentes em matéria de organização e recursos humanos, referidos no art.º 42º<sup>2</sup> do Decreto Regulamentar n.º 44-A/83.

Quando a estrutura orgânica de determinado serviço ou organismo não permitisse a avaliação e notação referida, o dirigente máximo do serviço poderia designar como notadores determinados funcionários, ou, na falta destes, agentes com atribuições de coordenação de trabalho, de categoria superior aos notados, ainda que não providos em lugar de direcção ou chefia.

Contudo, os funcionários ou agentes designados como notadores deveriam reunir, no mínimo, seis meses de contacto funcional com os notados (art.º 11º).

#### b) Dirigente máximo do serviço

De acordo com o art.º 12º do Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, a competência para homologar as classificações atribuídas pelos notadores era exercida pelo dirigente máximo do serviço ou, quando se tratasse de serviços com unidades desconcentradas, pelos dirigentes de categoria não inferior a director de serviços em que aquele delegasse esse poder.

Quando o dirigente competente não homologasse a classificação atribuída pelos notadores ou não concordasse com a proposta de solução apresentada pela comissão paritária, deveria ele próprio atribuir, mediante despacho fundamentado, a classificação

---

<sup>2</sup> Este artigo atribuía aos serviços com competência nas áreas de organização e recursos humanos a obrigação de assegurar a dinamização e acompanhamento do procedimento de classificação de serviço.

respectiva, ouvindo a comissão paritária, nos casos em que esta não tivesse sido ouvida, observando-se para o efeito o disposto nos artigos 34º e 35º do Decreto Regulamentar em causa.

c) Comissão paritária de avaliação

A comissão paritária de avaliação, a funcionar junto dos dirigentes com competência para homologar classificações de serviço, é um órgão consultivo composta por quatro vogais, sendo dois representantes da administração e dois representantes dos notados. Os vogais representantes da administração eram designados em número de quatro, sendo dois efectivos e dois suplentes.

O despacho de designação era proferido no mês de Dezembro de cada ano e fixava os membros efectivos e os suplentes, bem como o vogal e respectivo suplente, a quem competia orientar os trabalhos da comissão paritária.

Os representantes dos notados eram eleitos por escrutínio secreto, em número de quatro, sendo dois efectivos e dois suplentes, por todos os funcionários e agentes notados da unidade orgânica, sendo vogais efectivos os mais votados.

O mandato da comissão paritária iniciava-se no dia 1 de Janeiro e terminava a 31 de Dezembro do mesmo ano, sem prejuízo de se entender prorrogado, se necessário, para análise de processos iniciados antes do seu termo.

O processo de eleição dos representantes dos notados decorria nos termos do despacho do presidente e era afixado em local ou locais a que tivessem acesso todos os trabalhadores.

#### **2.5.4 Procedimentos de classificação**

Nos termos do art.º 17º do Decreto Regulamentar n.º 44-A/83 a classificação ordinária reportava-se ao tempo de serviço prestado no ano civil anterior, não abrangendo, no entanto, aquele que tivesse sido classificado extraordinariamente.

O processo de classificação, de acordo com o art.º 28º do Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, tinha carácter confidencial e as fichas de notação eram arquivadas no respectivo processo individual de cada funcionário, ficando assim obrigados ao dever de sigilo sobre esta matéria. Contudo, não era impeditivo, que, em qualquer fase do procedimento, fossem passadas certidões da ficha de notação, mediante pedido do notado, formulado por escrito ao dirigente com competência para homologar.

Determinava ainda o art.º 29º do Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, que em situação de falta ou de licença dos notados ou dos notadores não era impeditiva a atribuição da classificação de serviço e do cumprimento dos prazos fixados. Contudo, quando a ausência ou impedimento fossem absolutamente insuperáveis, o processo ficava suspenso, reiniciando-se a contagem dos prazos logo que cessasse a ausência ou impedimento, se aquela circunstância tivesse lugar no mesmo ano civil. Caso a ausência ou impedimento não cessassem no mesmo ano civil, não era atribuída classificação de serviço, sendo aplicável o disposto no art.º 20º<sup>3</sup> quando estivesse em causa alguma das situações previstas no n.º 1 do art.º 4º<sup>4</sup>.

### **2.5.5 Publicitação**

Determinava o art.º 8º do Decreto Regulamentar n.º 44-A/83 que os serviços deviam afixar as listas contendo as classificações finais do serviço, cuja publicação não tivesse sido recusada, em lugar a que todos os trabalhadores tivessem acesso, sendo que o notado poderia não autorizar que a respectiva classificação de serviço fosse publicitada, pelo que, nesse caso, devia preencher, por ocasião da entrevista em que dela tomou conhecimento, o espaço reservado na ficha para esse efeito.

## **2.6 Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)**

### **2.6.1 Conceito**

O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) constitui um instrumento de desenvolvimento da estratégia das organizações públicas e uma das mais importantes ferramentas para a boa gestão dos recursos

---

<sup>3</sup> O artigo 20º estabelecia que:

“A falta de classificação relativa ao tempo de serviço relevante para os efeitos previstos nos n.ºs 1 e 2 do artigo 4.º será suprida por adequada ponderação do currículo profissional do funcionário ou agente na parte correspondente ao período não classificado nos seguintes casos:

- a) Quando o interessado permanecer em situação que inviabilize a atribuição de classificação de serviço reportada ao seu lugar de origem, designadamente quando não puder solicitar classificação extraordinária ou não puder beneficiar do disposto no artigo anterior.
- b) Quando a aplicação do disposto no artigo 11.º não tiver evitado a impossibilidade de designação de notadores ou de notador;
- c) Quando se tiver verificado a circunstância referida no n.º 3 do artigo 29.º”.

<sup>4</sup> O artigo 4º determinava que:

“A classificação de serviço é obrigatoriamente considerada nos seguintes casos:

- a) Promoção e progressão nas carreiras;
- b) Conversão da nomeação provisória em definitiva;
- c) Celebração de novos contratos para diferente categoria ou cargo a que corresponda, no quadro de pessoal do serviço, categoria superior da respectiva carreira”.

humanos do Estado. Assenta numa lógica de gestão por objectivos, exigindo a definição de objectivos individuais articulados com os objectivos organizacionais das entidades e organismos.

Desta forma, garante a coerência entre os resultados globais essenciais para assegurar o cumprimento dos objectivos da organização promovendo uma cultura de mérito, exigência, motivação e reconhecimento, por forma a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços públicos, com base em objectivos de qualidade e excelência, de liderança e responsabilidade e de mérito e qualificação.

Em suma e de acordo com a lei que o veio estabelecer, o SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da motivação profissional e desenvolvimento de competências.

### **2.6.2 Objectivos**

O SIADAP integra um conjunto de objectivos globais assentes na melhoria contínua dos serviços, no desenvolvimento de práticas de avaliação e auto-regulação, na formação e desenvolvimento profissional, na promoção da motivação de competências e qualificações profissionais, no reconhecimento e compensação do mérito e na gestão por objectivos orientada para os resultados (Lei n.º 66-B/2007).

O SIADAP articula-se com o sistema de planeamento de cada organismo, constituindo um instrumento de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objectivos anuais e planos de actividades, baseados em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços.

### **2.6.3 A 1ª versão**

O SIADAP foi implementado através da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março e regulamentado pelo Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio e tem como objectivos essenciais os seguintes:

- Desenvolver uma cultura de gestão orientada para os resultados, com base em objectivos pré – estabelecidos;
- Reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de avaliação;

- Promover a comunicação eficaz entre hierarquias, estabelecendo como instrumentos essenciais no processo de avaliação de desempenho a entrevista anual e a auto-avaliação;
- Fomentar o desenvolvimento profissional dos funcionários, através da identificação das necessidades de formação, informação que deve ser tida em consideração na estruturação dos planos de formação dos serviços.

O SIADAP integra-se no ciclo anual de gestão de cada serviço e organismo da Administração Pública, que tem as fases descritas na figura 2.4.

Figura 2.4 – Fases do ciclo anual de gestão



Fonte: Elaboração a partir da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março

Na primeira fase, procede-se à elaboração anual do plano de actividades, tendo em conta os objectivos estratégicos, as orientações do órgão executivo e as competências orgânicas.

Na fase dois são definidos os objectivos anuais da unidade orgânica, os quais devem ser coerentes com a missão, estarem inscritos no plano de actividades e corresponderem a resultados prioritários para o ano em causa, devendo para o efeito reunir cumulativamente um conjunto vários factores, integrados no acrónimo SMART:

*Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Appropriate* (adequados), *Relevant* (relevantes), *Timed* (calendarizados) (Cunha et al., 2010, p. 523).

Na terceira fase os objectivos individuais devem ser coerentes com as funções que o funcionário desempenha, corresponder a resultados prioritários para o ano em causa e não prejudicar o exercício de todas as tarefas que lhe estão cometidas. A formulação de cada objectivo individual deve também obedecer aos cinco princípios da técnica *SMART*.

Na fase quatro procede-se à avaliação dos desempenhos.

Por fim, na quinta fase é elaborado o relatório anual das actividades.

O SIADAP aplica-se a todos os serviços e organismos da administração central, local e institutos públicos, aos funcionários, agentes e trabalhadores integrados em carreiras de regime geral, especial e específicas, bem como aos dirigentes de nível intermédio.

A Lei n.º 10/2004, de 22 de Março prevê a possibilidade de adaptação do modelo à situação específica dos vários organismos da Administração Pública, desde que observados os princípios e objectivos constantes da lei e as regras essenciais ao controlo e normalização de procedimentos. De acordo com a Orientação Técnica n.º 6/DGAP/2004 constituem situações especiais de aplicação do SIADAP as que resultem de preexistência de um sistema específico de avaliação cujas particularidades possam justificar a necessidade de uma adaptação, de situações de inexistência de anterior sistema de avaliação de desempenho ou de situações particulares da Administração Local e Administração Regional. O pessoal dirigente não está abrangido pelo sistema.

O processo de avaliação apresenta as seguintes fases:

- Definição de objectivos, indicadores de medida, valores e respectiva ponderação, por acordo entre o avaliador e o avaliado, a ocorrer em Fevereiro de cada ano;
- Auto – avaliação, preparatória da avaliação, sem carácter vinculativo, a ocorrer a partir de 5 de Janeiro do ano (N+1);
- Avaliação prévia dos funcionários sob a responsabilidade do avaliador para posterior apresentação na reunião de harmonização das avaliações, entre 5 e 20 de Janeiro de cada ano;
- Harmonização das avaliações, a ocorrer entre 21 e 31 de Janeiro, em que o Conselho de Coordenação da Avaliação verifica e ajusta as avaliações às percentagens máximas de diferenciação do mérito e da excelência (5% e 20% das classificações do serviço, para classificações de “Excelente” e de “Muito Bom”, respectivamente, distribuídos uniformemente por grupos profissionais, com excepção do pessoal dirigente a quem não se aplica esta diferenciação);
- Entrevista de apreciação de desempenho, em que se comunicam e analisam a auto-avaliação e os resultados da avaliação, a ocorrer em Fevereiro de cada ano. Nesta entrevista são também definidos os objectivos para o ano seguinte;
- Aprovação final das avaliações por parte do dirigente máximo do serviço, a ocorrer até 15 de Março de cada ano;

- Eventuais reclamações, a ocorrer nos cinco dias após a homologação, e decisão final nos quinze dias a seguir à apresentação da reclamação;
- Divulgação dos resultados e encerramento do processo, a ocorrer até 30 de Abril de cada ano.

O SIADAP utiliza um método combinado, com uma primeira parte em que aplica o método de avaliação por objectivos e uma segunda parte em que utiliza o método individual das escalas gráficas nas componentes de competências comportamentais e atitudes pessoais. O peso de aplicação de cada um destes métodos varia consoante o grupo profissional que se esteja a avaliar, como está patente no quadro 2.1.

Por exemplo no caso do pessoal dirigente, cuja avaliação assume carácter especial, a componente de avaliação dos objectivos apresenta maior ponderação com o valor de 75%. De forma contrária, a componente das competências comportamentais apresenta a menor ponderação entre os grupos de pessoal com o valor de 25%, na componente de avaliação da atitude pessoal não são avaliados. Por outro lado, no caso do pessoal auxiliar, os objectivos têm a ponderação de 20%, as competências comportamentais têm a ponderação de 60%, e os restantes 20% são para as atitudes pessoais.

Quadro 2.1 - Peso dos factores de avaliação, por categoria profissional

COMPONENTE DE AVALIAÇÃO			
Grupos de Pessoal	Objectivos	Competências Comportamentais	Atitude Pessoal
Dirigente	75%	25%	NÃO AVALIADO
Técnico Superior e Técnico	60%	30%	10%
Técnico Profissional e Administrativo	50%	40%	10%
Operário	40%	50%	10%
Auxiliar	20%	60%	20%

Fonte: Adaptado a partir da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março

Na primeira parte do processo de avaliação é efectuada a avaliação relativamente aos objectivos previamente definidos, que poderão ir de 3 a 5, com a obrigatoriedade de pelo menos um ser de responsabilidade partilhada. Os objectivos são definidos de forma descentralizada, devendo preferencialmente resultar de um acordo entre avaliador e avaliado. Relativamente aos objectivos fixados, cada um não poderá ter um peso

inferior a 15% ou a 20%. As classificações variarão entre o nível 1 (quando o objectivo não for atingido), o nível 3 (quando o objectivo for cumprido) e o nível 5 (quando o objectivo for superado).

Na segunda parte do SIADAP são avaliadas as competências comportamentais e as atitudes pessoais. O sistema considera como “competências comportamentais”, todas as características pessoais demonstradas durante o período de avaliação, de acordo com o conjunto de requisitos de desempenho das funções que correspondem à categoria e carreira do avaliado. A avaliação das competências comportamentais procura medir a forma como os objectivos foram alcançados.

Este conjunto de competências é previamente definido, de forma centralizada para toda a Administração Pública, variando no seu conteúdo consoante os grupos profissionais em causa. De entre o conjunto de competências definido a nível central poderá haver uma selecção definida de forma descentralizada pelo avaliador e que poderá ser de quatro a seis. O peso de cada competência também é definido de forma descentralizada pelo avaliador e não poderá ter um peso inferior a 10%, sendo a escala de classificações a seguinte: 1 – Insuficiente; 2 – Necessita de desenvolvimento; 3 – Bom; 4 - Muito Bom e 5 – Excelente.

O SIADAP considera como “atitudes pessoais” o conjunto de características que traduzem a vontade pessoal do funcionário para atingir desempenhos superiores, incluindo aspectos como o esforço realizado, o interesse, o empenho e a motivação. Esta componente destina-se a permitir uma apreciação global da forma como o funcionário desempenhou a sua actividade. Este conjunto de características é avaliado de acordo com uma escala de classificação definida de forma centralizada.

A classificação final é determinada pela média ponderada da avaliação de cada uma das componentes, tendo uma menção qualitativa associada à sua expressão quantitativa da seguinte forma, quadro 2.2.

Quadro 2.2 - Escala de avaliação global

<b>Classificação qualitativa</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
<b>Excelente</b>	4,450	5,000
<b>Muito Bom</b>	3,950	4,449
<b>Bom</b>	2,950	3,949
<b>Necessita Desenvolvimento</b>	1,950	2,949
<b>Insuficiente</b>	1,000	1,949

Fonte: Adaptado a partir da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março

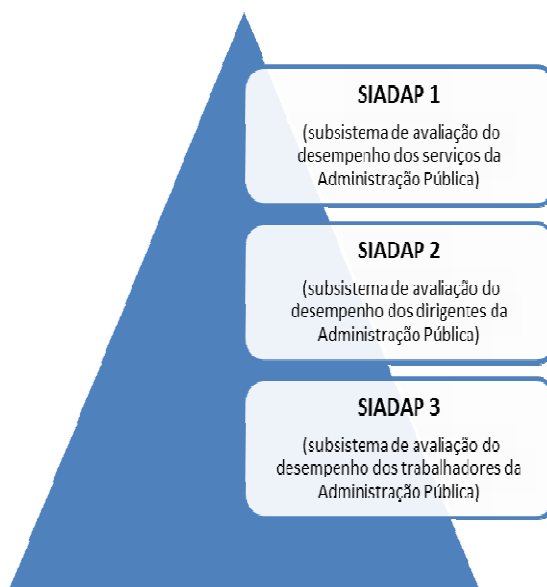
Sempre que a avaliação global apurada seja de “Muito Bom” ou “Excelente”, o respectivo avaliador deverá justificar a sua atribuição e identificar os factores que para tal contribuíram. Para a classificação de “Excelente” o avaliador deverá identificar ainda os contributos relevantes para o serviço. Estes níveis de classificação serão sujeitos a uma validação por parte do Conselho de Coordenação de Avaliação, que os poderá baixar, tendo em conta as percentagens máximas permitidas para os mesmos, respectivamente de 20% e 5% para as classificações de “Muito Bom” e “Excelente”.

#### 2.6.4 A 2ª versão

A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro veio rever e aperfeiçoar o anterior sistema de avaliação (SIADAP), aprovado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março e regulamentado pelo Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio, introduzindo-lhe diversas alterações.

Este “novo” SIADAP, também designado por “SIADAP 2.ª geração”, em comparação com o “SIADAP 1.ª geração” estabelecido pela Lei n.º 10/2004, introduziu substanciais inovações. De entre estas destacam-se a adopção de uma nova cultura de uniformidade e de integração entre serviços, dirigentes e trabalhadores com vista à prossecução do interesse público, através da introdução de um sistema de avaliação que integra três componentes (n.º 1 do art.º 9º.) da Lei n.º 66-B/2007, como mostra a figura 2.5.

Figura 2.5 - Subsistemas do SIADAP



O subsistema de avaliação do desempenho está subdividido em três subsistemas: subsistema de avaliação de desempenho dos serviços da Administração Pública – SIADAP 1, a que corresponde a gestão e avaliação de desempenho organizacional; o subsistema de avaliação de desempenho dos dirigentes da Administração Pública – SIADAP 2, a que corresponde a gestão e avaliação de desempenho estratégico (dirigentes superiores) e de gestão (dirigentes intermédios); e, por último, o subsistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores da Administração Pública – SIADAP 3, a que corresponde a gestão e avaliação de desempenho operacional, de acordo com a figura 2.5, funcionando estes três sistemas como uma avaliação integrada, conforme descrito na figura 2.6.

O sistema assenta numa concepção de gestão dos serviços públicos centrada em objectivos. Neste sentido, na avaliação dos serviços, dos dirigentes e demais trabalhadores os resultados obtidos em relação aos objectivos previamente fixados assumem um papel central. Os resultados devem ser medidos mediante indicadores previamente fixados que permitam, entre outros, a transparência e imparcialidade e a prevenção da discricionariedade.

Figura 2.6 - SIADAP- Avaliação integrada



Fonte: Rato, 2009: 7

O SIADAP 1 – Avaliação dos Serviços visa reforçar uma cultura de avaliação e responsabilização, vincada pela publicitação dos objectivos dos serviços e dos resultados obtidos, em estreita articulação com o ciclo de gestão. As modalidades da avaliação dos serviços assentam na auto-avaliação e da hetero-avaliação.

A auto-avaliação consiste numa análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados em relação ao Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e actualizada a partir dos sistemas de informação dos serviços, onde se evidenciam os seguintes aspectos:

- A missão do serviço;
- Os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- Os objectivos anualmente fixados, os indicadores de desempenho e fontes de verificação, e os meios disponíveis;
- O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos;
- A identificação dos desvios e as respectivas causas;
- A avaliação final do desempenho do serviço.

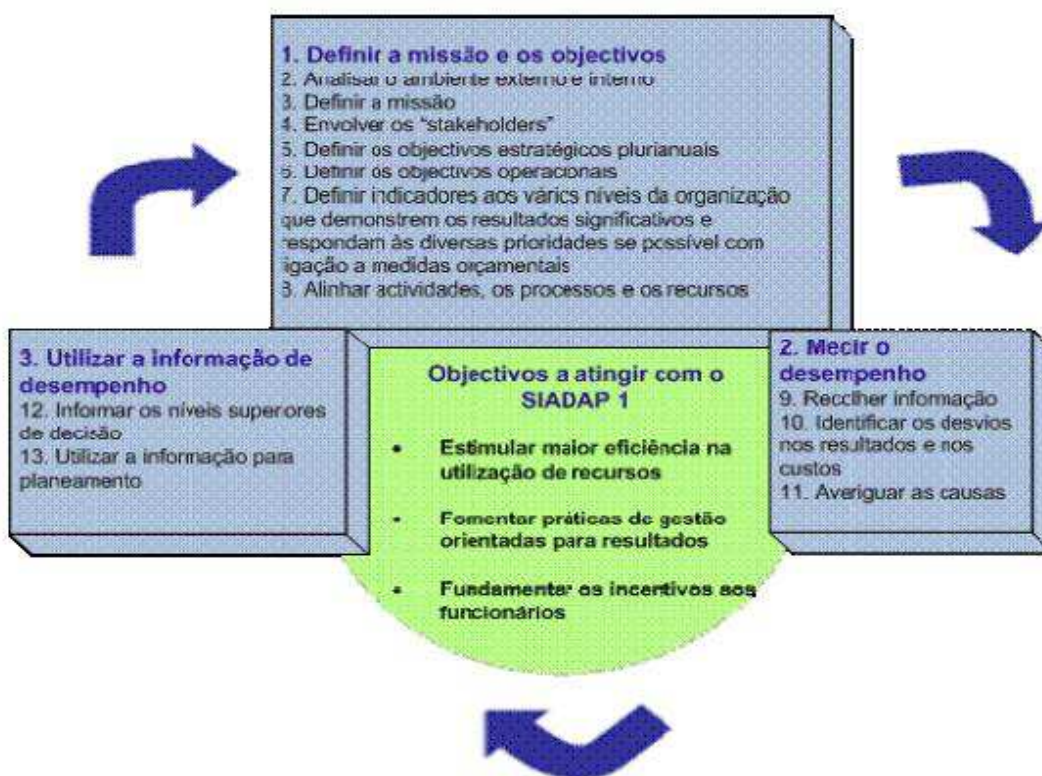
O QUAR é considerado um instrumento de avaliação do desempenho organizacional, muito importante para a gestão das instituições, permitindo analisar os objectivos, a monitorização e a avaliação dos indicadores fixados. É um referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão.

Os resultados do QUAR têm vários objectivos, tanto a nível interno como externo. A nível interno, para a gestão dum organismo publico,” (...) o QUAR constitui um *tableau de bord* onde tem a oportunidade de:

- Ver;
- Compreender;
- Avaliar a importância dos desvios;
- Decidir;
- Redireccionar a acção se for o caso. “ (CCAS, sd, p. 7)”.

Em síntese, a elaboração de um QUAR deve ser sintética, clara, pertinente, coerente, actualizada, evolutiva e pública como se ilustra na figura 2.7.

Figura 2.7 - Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)



Fonte: CCAS, sd: 5

Do ponto de vista externo – para o decisor político e para o cidadão comum – o QUAR constitui um *reporting* sintético e esclarecedor (CCAS, sd, p.7)

A hetero-avaliação pode ser realizada por entidades internas e externas à administração, e pretende obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios que foram evidenciados na auto-avaliação, tentando corrigir os desvios, apresentando propostas para a melhoria dos processos, para que, no futuro, se obtenham melhores resultados.

Os parâmetros do SIADAP 1 consubstanciam-se em três objectivos: de eficácia, de eficiência e de qualidade. Os objectivos de eficácia medem-se verificando se um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados. Os objectivos de eficiência são medidos pela relação entre os bens produzidos, os serviços prestados e os recursos utilizados. Os objectivos de qualidade são verificados através de um conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades, explícitas ou implícitas, dos utilizadores. A avaliação final dos serviços permite-lhe a classificação de desempenho bom, desempenho satisfatório e desempenho insuficiente. Dentro do desempenho bom, pode ser atribuída uma distinção de mérito, reconhecendo desempenho excelente, o que significa superação global dos objectivos definidos. Este sistema pretende assegurar a

interligação e a interdependência nos diferentes níveis de decisão, garantindo um funcionamento integrado, conforme se ilustra na figura 2.8.

Figura 2.8 - Modelo de funcionamento do SIADAP (1)



Fonte: Rato, 2009: 5

No SIADAP 2 – Avaliação dos Dirigentes é efectuada no final das comissões de serviço, conforme o respectivo estatuto, ou no fim do prazo para que foram nomeados, sendo anualmente feita uma avaliação intercalar, que não produz efeitos na sua carreira de origem.

A avaliação dos dirigentes superiores, os de 2º grau, que não eram objecto de avaliação na anterior legislação do SIADAP (Lei n.º 10/2004, de 22 de Março) assenta na carta de missão, que é feita com base nos parâmetros de “grau de cumprimento dos compromissos” e de “competências” de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas. Todos estes parâmetros são entendidos como factores essenciais para um bom desempenho nos altos cargos da Administração Pública. Este tipo de avaliação já vigorava na anterior lei, para os dirigentes de 1º grau; agora é, também, adoptada para os dirigentes de 2º grau.

Os resultados assumirão particular relevância nas opções adoptadas ao nível da gestão de recursos humanos, relacionando-se com aspectos do novo sistema de vinculação, carreiras e remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas – Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro (LVCR).

A avaliação dos dirigentes superiores tem efeitos na atribuição de prémios e na renovação ou não de uma nova comissão de serviço. A não aplicação do SIADAP, por motivos imputados ao dirigente máximo de um serviço, determina a cessão das suas funções.

A avaliação dos dirigentes intermédios centra-se nos resultados obtidos nos objectivos da respectiva unidade e nas competências demonstradas, tais como a capacidade de liderança e as competências técnicas e comportamentais, de acordo com a figura 2.9.

Figura 2.9 - Modelo de funcionamento do SIADAP (2)



Fonte: Rato, 2009: 6

A avaliação final dos dirigentes permite-lhe a classificação em quatro níveis: desempenho inadequado, desempenho adequado, desempenho relevante e desempenho excelente, tendo este último uma quota de 5% do total dos desempenhos relevantes. Esta percentagem é, também, um elemento novo em relação à lei anterior.

No que se refere ao SIADAP 3 – Avaliação dos Trabalhadores, segundo o art.º 41º. da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, o respectivo quadro legal estabelece que a avaliação seja anual, sendo que a avaliação a efectuar respeita ao desempenho do ano civil anterior.

Existem alguns requisitos funcionais para a avaliação, os quais devem respeitar o disposto no art.º 42º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. O trabalhador tem de ter uma relação jurídica de emprego de, pelo menos, seis meses de serviço efectivo, de contacto funcional com o avaliador, no ano civil a que respeita a avaliação. Se o trabalhador tiver constituído essa relação jurídica por menos de seis meses, verá o desempenho desse período ser objecto de avaliação conjunta com o desempenho do ano seguinte.

O SIADAP tem, na sua base, os seguintes princípios:

- Privilegiar a fixação de objectivos individuais, em linha com os do serviço e a obtenção de resultados;
- Permitir a identificação do potencial de evolução dos trabalhadores;
- Permitir o diagnóstico de necessidades de formação e de melhoria dos postos e processos de trabalho;
- Apoiar a dinâmica das carreiras, numa perspectiva de distinção do mérito e excelência dos desempenhos.

A metodologia a adoptar é a análise das cadeias de valor (conjunto de tarefas e actividades) dos processos produtivos inerentes aos objectivos das unidades orgânicas. Os intervenientes neste processo são os dirigentes intermédios (avaliadores) e os trabalhadores (avaliados).

A identificação dos objectivos dos trabalhadores deve seguir o esquema constante na figura 2.10.

Figura 2.10 - Esquema e identificação de objectivos



Fonte: Rato, 2009: 34

O desempenho dos trabalhadores integra-se no ciclo de gestão de cada serviço e incide sobre os seguintes parâmetros (art.º 45º):

- “Resultados” obtidos na prossecução de objectivos individuais, em articulação com os objectivos da respectiva unidade orgânica;
- “Competências” que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais, adequadas ao exercício duma função.

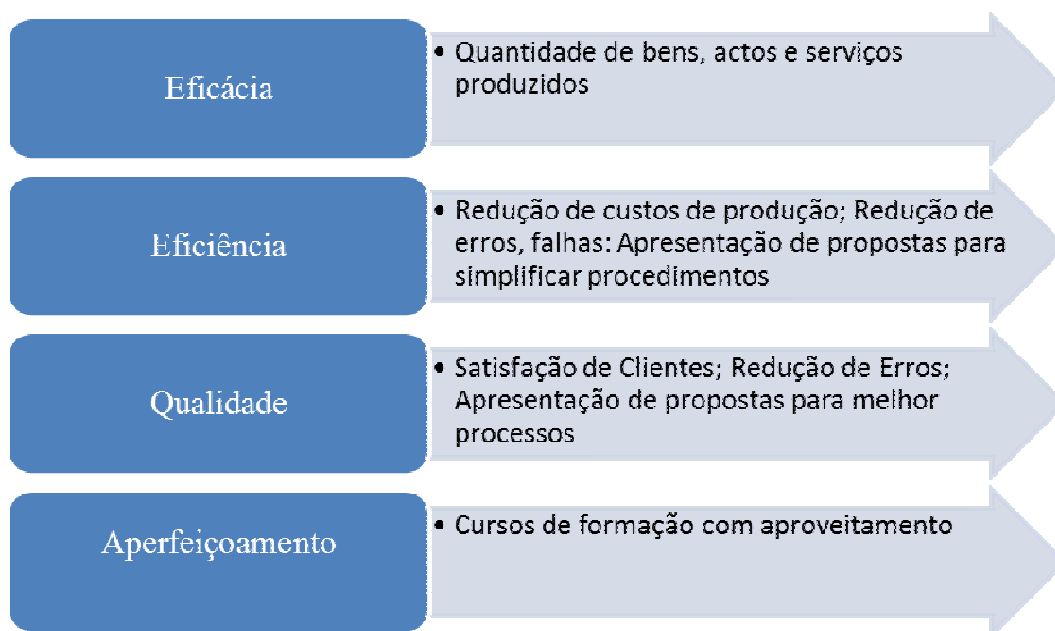
O parâmetro “Resultados” decorre da verificação do grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos, por comparação entre os resultados alcançados e os resultados esperados. Estes objectivos devem ter em conta os objectivos do serviço e da unidade orgânica, bem como a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos (n.º 1 do art.º 46º).

Os objectivos devem ser (n.º 2 do art.º 46º):

1. De produção de bens e actos ou prestação de serviços, visando a eficiência na satisfação dos utilizadores;
2. De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
3. De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual, e na diminuição de custos de funcionamento;
4. De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

Os resultados, objecto de avaliação, resultam de indicadores de desempenho, ao nível da eficácia, eficiência e qualidade, aos quais se junta o aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências, conforme está patente na figura 2.11.

Figura 2.11- Resultados da Avaliação



Fonte: Elaboração própria

Os objectivos anuais, para cada trabalhador, são em número mínimo de três e devem estar em conformidade com a natureza do posto de trabalho. São definidos pelo avaliador e avaliado, em reunião, no início do período da avaliação. No caso de discordância, prevalece a posição do avaliador.

A avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo é expressa em três níveis (n.º 1 do art.º 47º):

- “Objectivo superado” – quando se verifica um desvio positivo entre o resultado obtido e o resultado esperado, a que corresponde uma pontuação de 5;
- “Objectivo atingido” – quando se verifica um desvio nulo entre o resultado obtido e o resultado esperado, a que corresponde uma pontuação de 3;
- “Objectivo não atingido” – quando se verifica um desvio negativo entre o resultado obtido e o resultado esperado, a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final, a atribuir ao parâmetro “Resultados” é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos (n.º 2 do art.º 47º.)

No que diz respeito ao parâmetro “Competências”, o mesmo assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador, em número não inferior a cinco (n.º 1 do art.º 48º), sendo escolhidas, para cada trabalhador, mediante acordo entre o avaliador e o avaliado, prevalecendo, também aqui, a escolha do superior hierárquico (n.º 6 do art.º 36º). A identificação das competências a demonstrar pelos trabalhadores é efectuada de entre as competências relacionadas com a respectiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho (alínea b) do n.º 1 do art.º 68º).

A avaliação das competências é, para cada uma, expressa em três níveis (n.º 1 do art.º 49º):

- “Competência demonstrada a um nível elevado”, que corresponde a uma pontuação de 5;
- “Competência demonstrada”, que corresponde a uma pontuação de 3;
- “Competência não demonstrada ou inexistente”, que corresponde a uma pontuação de 1.

Assim, a pontuação final a atribuir ao parâmetro “Competências”, à semelhança do que acontece com o parâmetro “Resultados”, é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador (n.º 2 do art.º 49º).

A avaliação final resulta da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação. Para o parâmetro “Resultados” é atribuída uma ponderação

mínima de 60% e para o parâmetro “Competências” uma ponderação máxima de 40%, podendo ser estabelecidos outros limites, diferentes destes (n.º 1 e 2 do art.º 50º).

Por fim, a avaliação final é expressa em menções qualitativas, em função das pontuações finais de cada parâmetro, nos seguintes termos (n.º 4 e 5 do art.º 50º):

- “Desempenho Relevante”, corresponde a uma avaliação final de 4 ou 5;
- “Desempenho Adequado”, corresponde a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- “Desempenho Inadequado”, corresponde a uma avaliação final de 1 a 1,999.

As pontuações finais dos parâmetros e a avaliação final são expressas até às centésimas e, quando possível, até às milésimas.

A menção qualitativa de “Desempenho Relevante” é objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, para efeitos de eventual reconhecimento do mérito ou “Desempenho Excelente”, devendo ser devidamente fundamentado e, quando atribuído, é objecto de publicitação no serviço (art.º 51º).

Segundo o artigo 75º, a diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25% para avaliações finais qualitativas de “Desempenho Relevante” e, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores para o reconhecimento de “Desempenho Excelente”.

#### **2.6.5 Efeito da avaliação de desempenho para os trabalhadores da Administração Pública**

Nos termos dos artigos 52º e 53º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que temos vindo a referenciar, os efeitos da avaliação de desempenho podem-se agrupar em quatro pontos, que se irão analisar de seguida.

##### **1. Efeitos gerais:**

- Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devem ser desenvolvidas;
- Diagnóstico de necessidades de formação;
- Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;

- Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho.

2. Efeitos no caso de o trabalhador obter, em três anos consecutivos, “Desempenho Excelente”:

- Período sabático com duração máxima de três meses;
- Estágio em organismo da Administração Pública estrangeira ou organização internacional;
- Estágio em outro serviço público, organização não-governamental ou entidade empresarial, com actividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública;
- Acções de formação adequadas ao desenvolvimento de competências profissionais;
- Direito a cinco dias de férias ou remuneração correspondente.

3. Efeitos no caso de o trabalhador obter, em três anos consecutivos, “Desempenho Relevante”:

- Direito a três dias de férias ou remuneração correspondente.

4. Efeitos no caso de o trabalhador obter “Desempenho Inadequado”:

- Objectivo de análise, de forma a detectar os fundamentos da insuficiência e identificação das necessidades de formação;
- Plano de desenvolvimento profissional adequado à melhoria do desempenho do trabalhador;
- Fundamentar decisões, no sentido de potenciar o aproveitamento das capacidades do trabalhador.

#### **2.6.6 Os intervenientes no processo de avaliação dos trabalhadores da Administração Pública**

Os intervenientes no processo de avaliação são o avaliador, o avaliado, o conselho coordenador da avaliação, a comissão paritária, e o dirigente máximo do serviço. Assim, o avaliador tem como tarefas neste processo as seguintes definidas no n.º 1 do art.º 56º: negociar objectivos; rever com o avaliado a prossecução dos objectivos; negociar as

competências; avaliar anualmente os trabalhadores; ponderar as expectativas dos trabalhadores; e fundamentar as avaliações de desempenho relevantes e as inadequadas. O avaliado tem como tarefas neste processo, de acordo com o estipulado no n.º 2 do art.º 57º, proceder à auto-avaliação, e negociar com o avaliador a fixação de objectivos e competências.

O Conselho Coordenador de Avaliação é composto pelo dirigente máximo do serviço, pelo gestor de recursos humanos e por três a cinco dirigentes designados pelo serviço. Tem, como tarefas neste processo as definidas no artigo 58º, designadamente estabelecer directrizes para a aplicação do SIADAP, estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objectivos, estabelecer o número de objectivos e competências, garantir a diferenciação dos desempenhos, e emitir parecer sobre a avaliação dos dirigentes intermédios.

A Comissão Paritária tem competência consultiva e é composta por quatro vogais. Dois desses vogais são nomeados pelo dirigente máximo do serviço, sendo um membro do Conselho Coordenador de Avaliação, e os outros dois são eleitos pelos trabalhadores. Esta comissão tem como tarefa neste processo, tal como estipulado no n.º 1 do art.º 59º, apreciar propostas de avaliação, antes da sua homologação.

Por fim, o dirigente máximo do serviço tem como tarefas neste processo as definidas no artigo 60º, nomeadamente as seguintes: garantir a adequação ao serviço; coordenar e controlar o processo; assegurar o cumprimento da lei; homologar as avaliações anuais; decidir sobre as reclamações; e assegurar a elaboração do relatório anual.

#### **2.6.7 Alteração ao SIADAP (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro) pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro (Lei do Orçamento de Estado 2013)**

O sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Lei n.º 66-B-2007, de 28 de Dezembro, foi objecto de revisão, a qual foi consagrada no artigo 49º da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro (LOE 2013) que introduziu diversas alterações àquela lei.

Analizadas as referidas alterações verifica-se que o seu principal objectivo visa proceder à alteração da periodicidade da avaliação dos dirigentes (SIADAP 2) e dos trabalhadores (SIADAP 3), passando-a de anual, para bienal, no caso dos trabalhadores, e para períodos de três ou cinco anos, consoante a duração da comissão de serviço, no caso dos dirigentes.

A periodicidade da avaliação dos serviços (SIADAP 1) continua a ser anual.

Em consonância com estas alterações da duração dos ciclos avaliativos foram, também, alteradas ou adaptadas várias outras normas do SIADAP relacionadas e decorrentes, da duração da avaliação, nomeadamente normas procedimentais e de calendarização.

Para além da maior duração dos ciclos avaliativos, foram introduzidas outras alterações como a abolição da avaliação de mérito (reconhecimento de “Desempenho excelente”), em sede de SIADAP 1 (avaliação dos serviços) e em sede de SIADAP 2 (avaliação dos dirigentes), e das percentagens/quotas na avaliação dos dirigentes intermédios.

Em matéria de efeitos do SIADAP verificou-se uma significativa redução, ficando os mesmos, no que se refere aos dirigentes, limitados aos efeitos em matéria de não renovação ou de cessação da comissão de serviço, tendo desaparecido os efeitos relativos a prémios de desempenho, período sabático, estágios e mais dias de férias adicionais.

Relativamente aos trabalhadores foram abolidos o direito à realização de período sabático e o direito à aquisição de mais dias de férias.

#### **2.6.8 Avaliação do desempenho dos trabalhadores das freguesias**

As freguesias, como autarquias locais, gozam, nos termos do art.º 244º da Constituição da República Portuguesa (CRP), do direito de possuir recursos humanos próprios.

Às freguesias não se aplicava o regime de classificação de serviço aprovado pelo Decreto-Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho, apenas havendo lugar à ponderação do currículo profissional dos trabalhadores das freguesias, quando tal fosse necessário.

Só a partir de 2006, inclusive, com a aplicação da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, mediada pelo Decreto-Regulamentar n.º 6/2006, de 20 de Junho é que as freguesias passaram a dispor de um sistema de avaliação de desempenho.

No caso das freguesias existentes em Portugal, a sua dimensão, na generalidade, permite concluir que a regra é a da existência de um número muito reduzido de funcionários e que estes, fundamentalmente, integram apenas as carreiras de grau 1 e de grau 2 de complexidade funcional.

A experiência com a aplicação do SIADAP aprovado pelo Decreto-Regulamentar n.º 6/2006, de 20 de Junho, permitiu identificar um conjunto de constrangimentos impeditivos da sua plena aplicação na esmagadora maioria das freguesias.

Assim, dispõe o art.º 23º do Decreto-Regulamentar n.º 18/2009 que nas freguesias com menos de vinte trabalhadores a avaliação de desempenho pode incidir exclusivamente sobre o parâmetro «competências», desde que os trabalhadores abrangidos integrem

uma carreira para cujo recrutamento seja exigida habilitação literária ao nível da escolaridade obrigatória ou conferente de diploma do 12.º ano de ensino secundário e cujas actividades ou tarefas que desenvolvam se caracterizem maioritariamente como de rotina, com carácter de permanência, padronizadas, previamente determinadas e executivas.

A avaliação de desempenho assenta na avaliação do parâmetro «competências», escolhidas para cada trabalhador, sendo que as competências constam da lista de competências definidas na Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro. As competências seleccionadas para cada colaborador são em número não inferior a oito, mediante acordo entre o avaliador e o avaliado, prevalecendo a escolha do superior hierárquico se não houver acordo. Contudo, é obrigatória a definição de uma competência que sublinhe a capacidade de realização e orientação para resultados.

Pode ser atribuída a cada competência ponderação diferente, de forma a destacar a respectiva importância no exercício de funções e assegurar a diferenciação de desempenhos.

A avaliação final é a média aritmética, simples ou ponderada, das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

Nas freguesias, as competências atribuídas ao conselho coordenador da avaliação são confiadas a uma comissão de avaliação, a constituir por deliberação da junta de freguesia, ouvidos os avaliados, sendo composta pelo presidente da junta de freguesia, que preside, o tesoureiro ou o secretário da Junta e trabalhadores com responsabilidade funcional adequada.

## **2.7 Satisfação no trabalho**

### **2.7.1 Conceito de satisfação no trabalho**

Para Lind e Tyler (1988) a satisfação com a avaliação de desempenho não só é susceptível de reforçar os sentimentos de autovalorização dos empregados, como também permite que esses sentimentos positivos permaneçam dentro da organização. Consequentemente, a atitude global dos colaboradores directamente relacionada com o trabalho e a situação de emprego deverá melhorar, resultando em níveis mais elevados de satisfação com o trabalho (Fried e Ferris, 1987; e Lawler, 1994).

Paralelamente, vários autores têm afirmado que a satisfação com a avaliação de desempenho tem o potencial de influenciar os níveis de satisfação com o trabalho dos

colaboradores, porque resultados como remunerações e promoções variam consoante os resultados da avaliação de desempenho (Milkovich e Wigdor, 1991; e Murphy e Cleveland, 1995).

De facto, Blau (1999) reportou que os níveis de satisfação com a avaliação de desempenho eram significativamente afectados pela satisfação com o trabalho global. Apenas os estudos de Jawahar (2006a e b) descrevem a relação positiva entre satisfação com os resultados da avaliação de desempenho e a satisfação com o trabalho.

Para Robbins (1998) existe uma significativa evidência da importância da satisfação no trabalho. Tal como refere Spector (1997), trabalhadores insatisfeitos demonstram uma propensão a serem contra produtivos ou mesmo agressivos no local de trabalho. Por outro lado, o mesmo autor conclui ainda que a satisfação no trabalho contribui, igualmente, para a diminuição de problemas de saúde e dos consequentes custos. De uma maneira geral a sociedade beneficia do facto de as pessoas se sentirem satisfeitas com o seu trabalho.

No quadro 2.3 apresentam-se outras definições de satisfação no trabalho.

Quadro 2.3 - Definições de satisfação no trabalho

<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.	Locke (1976: 10)
Um estado emocional expresso através da avaliação afectiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou de desfavorabilidade.	Brief (1998: 86)
O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o actual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento.	George e Jobes (1999: 74)

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.*, 2010: 180

Robbins (2002) defende ainda que o termo “satisfação com o trabalho” é definido como sendo a atitude geral de um indivíduo relativamente ao trabalho que realiza, sendo que

esse indivíduo apresenta tantas mais atitudes positivas face a esse trabalho quanto maior for o seu nível de satisfação para com o mesmo.

### **2.7.2 Antecedentes da satisfação no trabalho**

A literatura sobre satisfação no trabalho analisa a ligação directa entre as características do trabalho e a satisfação no trabalho (Wright e Davis, 2003).

A satisfação profissional pode ser entendida como a forma como cada colaborador percebe o desempenho da sua actividade profissional e pode ser causada por diferentes modos de entender a vida diária no local de trabalho, pelas perspectivas futuras de carreira e até pelas condições físicas do local de trabalho.

Campbell (1982) identifica quatro formas, relativamente independentes, de satisfação no trabalho: satisfação com o desenvolvimento pessoal no trabalho, satisfação com as condições físicas do local de trabalho, satisfação com as recompensas do trabalho e satisfação com as interações humanas. A satisfação com desenvolvimento pessoal no trabalho inclui o uso das capacidades individuais, a aquisição de novos conhecimentos e a satisfação geral. O trabalho em pequenas empresas, bem como o trabalho no campo foram associados a maior satisfação com o desenvolvimento pessoal no trabalho. A satisfação com as condições físicas do local de trabalho integra aspectos como um ambiente agradável e ausência de condições perigosas. A satisfação com as recompensas do trabalho inclui salário, segurança no trabalho e possibilidade de promoção. Por último, a satisfação com as interações humanas considera aspectos como as relações com os colegas e os supervisores. Esta faceta da satisfação tem sido associada com a auto-estima do indivíduo.

Hackman e Oldham (citados por Pedroso, 2010) referem cinco grandes factores para a satisfação do trabalho: variedade da tarefa, identidade com a tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*. A variedade da tarefa diz respeito à diversidade na execução das actividades, utilizando o talento dos profissionais. A identidade com a tarefa exige que os colaboradores realizem as actividades completas, que tenham um início e um fim de acordo com o programado. A significância da tarefa respeita ao impacto do resultado do trabalho na vida de outras pessoas, na própria organização ou no exterior. A autonomia refere-se à liberdade, independência e privacidade, de forma que o trabalhador possa programar o trabalho e determinar os procedimentos para a sua

realização. O *feedback* é o grau de resposta e informação precisa e clara que o colaborador obtém da execução do seu trabalho.

Entre a organização e o trabalhador tem que haver um interesse comum, para evitar uma dissonância entre as concepções do profissional e as da empresa. Essa eventual dissonância pode ser acentuada, quando se tem um profissional infeliz e uma empresa insatisfeita Araújo (2008). Se é preocupante ter profissionais insatisfeitos nas organizações, a preocupação será mais acentuada quando esses profissionais lidam directamente com as pessoas. Estas preocupações reflectem-se em vários trabalhos na área da satisfação profissional.

### **2.7.3 A importância da satisfação no trabalho**

Spector (1997) apresenta três razões para identificar a importância do tema “satisfação no trabalho”.

Uma dessas razões refere que as organizações devem ser dirigidas por valores humanitários, pelo que se devem esforçar por tratar os seus empregados com honra e respeito. Ao medir a satisfação no trabalho tenta-se verificar até que ponto é que as organizações se esforçam para atingir este objectivo.

Por outro lado, as organizações podem assumir uma posição utilitarista no respeitante ao comportamento que esperam por parte dos seus colaboradores, desejando o máximo esforço e empenho dos mesmos sem, no entanto, terem em conta as suas necessidades e desejos. A satisfação no trabalho pretende, assim, medir o grau de disfunção existente entre o que a organização pretende dos empregados e o que estes esperam da organização.

Por fim, a terceira razão considera que a satisfação no trabalho pode também ser um indicador para as diferentes áreas operacionais das organizações, contribuindo, assim, para a tomada de decisão no sentido de melhorar as áreas mais problemáticas e para a construção de uma cultura organizacional uniforme que tenha em conta as duas primeiras razões.

Spector (1997) acredita que cada uma das razões acima enunciadas é suficientemente válida para justificar a importância do tema “satisfação no trabalho”, e que a combinação dessas razões providencia um entendimento sobre o facto de ser um tema tão estudado.

Por outro lado, para os teóricos da gestão de pessoal, o objectivo é o de determinar quais as técnicas de gestão que são conducentes a uma força motivada e satisfeita. Refere ainda que, recentemente, tem-se assistido a um aumento do interesse relativo ao tema “satisfação no trabalho”.

#### 2.7.4 Teorias sobre satisfação no trabalho

De acordo com a literatura sobre este tema, a satisfação no trabalho assenta basicamente em três grandes teorias: teorias de conteúdo, teorias baseadas no conceito da discrepância e teorias situacionais.

O quadro 2.4 sistematiza os três grandes grupos de teorias, associando-se a cada grupo uma abordagem, com base num aspecto específico e caracterizador de cada grupo, bem como as teorias que os identificam.

Quadro 2.4 – Teorias sobre a satisfação no trabalho

Abordagens de conteúdo	
Teoria dos factores higiénicos e motivacionais de Herzberg	Teoria das necessidades de Maslow
Abordagens baseadas no conceito de discrepância	
Teoria da adaptação no trabalho	Teoria da discrepância
Abordagens situacionais	
Teoria do processamento social da informação	Teoria dos eventos situacionais

Fonte: Elaboração própria

##### 2.7.4.1 Abordagens de conteúdo

As teorias de conteúdo assumem que a realização das necessidades e objectivos, e a atenção aos valores são os principais determinantes da satisfação no trabalho (Locke, 1976).

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria dos factores higiénicos e motivacionais de Herzberg são exemplos de teorias de conteúdo.

Na teoria das necessidades de Maslow, tendo em conta as necessidades individuais, a satisfação no trabalho resulta da relação que se estabeleça entre as necessidades dos

indivíduos, o trabalho que desempenhem e o ambiente onde o mesmo se realiza. Esta teoria aborda cinco categorias de necessidades ordenadas por ordem ascendente de importância (Ferreira, J. M., Neves, J., e Caetano, A. 2001, p. 262).

1 - Necessidades fisiológicas (englobando entre outras, a necessidade de ar, alimento e água);

2 - Necessidades de segurança (implicam a auto preservação evitando a ameaça, o perigo e a privação);

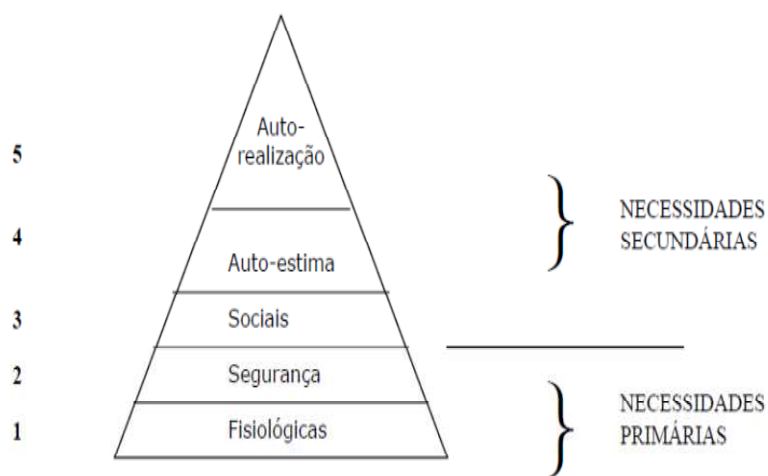
3 - Necessidades sociais (incluem, por exemplo, o desejo de associação, de pertença, de amizade e de aceitação);

4 - Necessidades de auto-estima (englobam, entre outras, a autoconfiança, o reconhecimento, a apreciação, o estatuto e a atenção);

5 - Necessidades de auto-realização (como, por exemplo, a competência, a concretização do potencial individual, e o crescimento pessoal e profissional).

As cinco categorias das necessidades estão identificadas na figura 2.12.

Figura 2.12 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Ferreira *et al.*, 2001: 262

Para Maslow as necessidades humanas são de natureza biológica ou instintiva influenciando o comportamento, muitas vezes de uma forma inconsciente e, desse modo, caracterizam os seres humanos em geral. As necessidades fisiológicas e de segurança denominam-se primárias ou de baixa ordem, enquanto as restantes necessidades são designadas secundárias ou de elevada ordem. Maslow refere que estas últimas não são importantes para o indivíduo, enquanto as necessidades primárias não estiverem satisfeitas e que uma necessidade de nível superior só se faz sentir, e assim

influenciar o comportamento do indivíduo, quando as necessidades de nível inferior estiverem satisfeitas. Ou seja, quando uma necessidade é satisfeita, começando pelas necessidades ordem mais baixa, a seguinte emerge e induz o comportamento individual para a sua satisfação. Uma necessidade, uma vez satisfeita, deixa de funcionar como indutor do comportamento, tornando-se neutra.

Trata-se de uma teoria que, pela sua simplicidade e sendo intuitivamente apelativa, apresenta implicações importantes, como referem Ferreira *et al.* (2001).

Destaca-se, assim, o facto de os motivos de natureza social e de realização serem considerados as forças motrizes do desempenho do indivíduo no seu posto de trabalho, e, ainda, o facto de evidenciar que o grau hierárquico de uma necessidade varia consoante as situações. Segundo Alcoforado (2000, p. 97), “esta teoria postula que qualquer necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento e, a contrário, qualquer necessidade satisfeita deixa de o ser de forma dominante”.

Chiavenato (2000) relacionou a teoria de Maslow com as motivações para o trabalho, tal como está patente no quadro 2.5.

Quadro 2.5 - Necessidades de Maslow, satisfação e insatisfação

NÃO SATISFAÇÃO	NECESSIDADES	SATISFAÇÃO
<b>Frustrações podem ser derivadas de:</b>		<b>Satisfações podem ser derivadas de:</b>
Insucesso na profissão Desprazer no trabalho	Auto-realização	Sucesso na profissão Prazer no trabalho
Baixo status Baixo salário Sensação de inequidade	Estima	Interacção facilitada pelo arranjo físico Prestigio na profissão
Baixa interacção e relacionamento com colegas, chefias e subordinados	Sociais (amor)	Elevada interacção e relacionamento com colegas, chefia e subordinados
Tipo de trabalho e ambiente de trabalho mal-estruturados Políticas da empresa imprevisíveis	Segurança	Tipo de trabalho e ambiente de trabalho bem estruturados, políticas estáveis e previsíveis da empresa
Confinamento do local de trabalho Remuneração inadequada	Fisiológicas	Remuneração adequada para a satisfação das necessidades básicas.

Fonte: Chiavenato(2000: 124); e Alcoforado (2000: 98).

Nesta teoria dos factores higiénicos e motivacionais Herzberg, F., Mausner, B., e Snyderman, B. B. (1959: 6) colocaram a questão de saber “O que é que o trabalhador espera do seu trabalho?”, ou seja, quais são as expectativas do trabalhador relativamente

ao que pode esperar do seu trabalho, envolvendo todos os aspectos que com o mesmo se relacionam.

Camara *et al.*, (2010) referem que a teoria de Herzberg vem no seguimento da teoria de Maslow e consiste na classificação de determinados aspectos relacionados com o trabalho em dois factores: os factores higiénicos e os factores motivacionais, sendo que os primeiros têm a ver com o contexto de trabalho e os segundos têm a ver com o conteúdo do trabalho.

Ainda de acordo com aqueles autores, os factores higiénicos estão relacionados com a insatisfação no trabalho e os factores motivacionais com a satisfação, concluindo-se que a presença de factores higiénicos é uma expectativa normal do trabalhador, não gerando, por isso, satisfação. É a sua ausência que conduz à insatisfação.

Como refere Chiavenato (2000) é interessante compararmos a teoria dos dois factores de Herzberg com a teoria das necessidades de Maslow, dado que ambas falam de necessidades primárias e de necessidades secundárias, e ambas se referem ao facto de as necessidades primárias não serem de todo aquelas que mais influenciam o comportamento humano. No quadro 2.6 procede-se à comparação entre as duas teorias em causa.

Quadro 2.6 - Comparação das teorias de Maslow e Herzberg

Hierarquia das necessidades de Maslow		Factores de Higiene e motivação de Herzberg
Necessidades de Auto-realização	Motivacionais	O trabalho em si Responsabilidade Progresso Crescimento
Necessidade do Ego (estima)		Realização Reconhecimento Status
Necessidades Sociais	Higiénicos	Relações interpessoais Supervisão Colegas e subordinados
Necessidades de Segurança		Supervisão técnica Segurança no cargo (funções)
Necessidades Fisiológicas		Condições físicas de trabalho Salário Vida pessoal

Fonte: Chiavenato, 2000: 73

Verifica-se que as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais da teoria de Maslow, são equiparadas aos factores higiénicos de Herzberg, da mesma forma que as

necessidades de auto estima e de auto realização estão relacionadas com os factores motivacionais.

#### **2.7.4.2 Abordagens baseadas no conceito da discrepância**

O segundo grande grupo de teorias relativas à satisfação no trabalho sustenta que a satisfação no trabalho se fundamenta nos processos intrapessoais (Ferreira *et al.*, 2001).

Neste segundo grupo incluiremos a teoria da adaptação ao trabalho e a teoria da discrepância.

A teoria da adaptação ao trabalho baseia-se na interacção entre o indivíduo e o ambiente de trabalho (Dawis e Lofquist, 1984). Para estes autores a relação indivíduo e ambiente de trabalho assume uma perspectiva contínua e dinâmica, com os trabalhadores a procurarem adaptar-se constantemente ao seu ambiente de trabalho.

Esta constante adaptação tem como pano de fundo a correspondência entre as características individuais e as características próprias do ambiente de trabalho, destacando-se dois tipos de correspondência (Ferreira *et al.*, 2001). Uma, que recebeu a designação de resultados satisfatórios, caracteriza-se pelo grau de correspondência entre atributos individuais – as capacidades e competências próprias – e as exigências da função; e uma segunda relativa ao grau de correspondência entre o contexto de trabalho e as necessidades e valores individuais.

De acordo com Ferreira *et al.*, (2001), baseando-se em Dawis e Lofquist (1984), esta teoria assume os seguintes pressupostos:

- 1 - A adaptação da pessoa ao trabalho resulta dos níveis dos resultados satisfatórios e da satisfação do indivíduo em relação ao trabalho;
- 2 - Os resultados satisfatórios dependem da relação entre as competências e capacidades individuais, e as competências e capacidades necessárias para o desempenho da função, implicando uma relação entre o sistema de recompensas e as necessidades individuais;
- 3 - A satisfação no trabalho depende da relação entre as necessidades individuais e o sistema de recompensas, implicando a relação entre as competências individuais e as competências requeridas;
- 4 - As relações entre resultados satisfatórios e as competências requeridas pela função são medidas pela satisfação no trabalho;

5 - As relações entre a satisfação no trabalho e as necessidades reforçadas são medidas pelos resultados satisfatórios;

6 - Os níveis inadequados de satisfação ou de resultados satisfatórios podem contribuir para a saída do indivíduo da organização (despedimento ou abandono da organização).

A abordagem da teoria da adaptação ao trabalho centra-se no facto de considerar a satisfação no trabalho como resultado do grau de adaptação, ao nível individual, entre as necessidades e os valores que o trabalhador procura por via do desempenho de uma determinada função, e o que efectivamente acontece a este nível.

A teoria da discrepância (Locke 1969) assenta na ideia de que a satisfação no trabalho resulta da existência de uma compatibilização entre os valores e as necessidades individuais, e os valores que podem ser alcançados através do desempenho de uma função (Ferreira *et al.*, 2001). Considerando as várias dimensões do trabalho, Locke (1976) apresenta três elementos primordiais que enquadram o processo de discrepância: a satisfação com as dimensões do trabalho; a descrição das dimensões; e a relevância das dimensões. O primeiro elemento, satisfação com as dimensões do trabalho, prende-se com a avaliação afectiva, de natureza subjectiva, das múltiplas dimensões do trabalho do ponto de vista do trabalhador. No respeitante ao segundo elemento, descrição das dimensões, Locke (1976) define-o como referente a percepções isentas de afectos, de natureza objectiva, e que se focalizam em experiências relacionadas com as especificidades do trabalho. Por último, o autor caracteriza a relevância das dimensões do trabalho atendendo à importância que aquelas têm para o trabalhador, isto é, compete ao indivíduo a avaliação da importância de cada uma das facetas da função que desempenha para o seu grau de satisfação. Deste modo, a maior ou menor discrepância resulta da valorização que os trabalhadores atribuem às dimensões do trabalho e, em consequência, a satisfação no trabalho deriva do valor atribuído a cada uma dessas dimensões e da congruência entre o alcançado e o ambicionado.

Em resumo, a teoria fundamenta-se na discrepância e na importância das dimensões do trabalho em resultado da avaliação objectiva e subjectiva de cada trabalhador relativamente às várias dimensões do trabalho

#### **2.7.4.3 Abordagens situacionais**

As abordagens situacionais consideram, tal como o nome indica, os factores situacionais, enquanto determinantes da satisfação no trabalho. As duas teorias que se

enquadram nesta categoria são as seguintes: teoria do processamento social da informação e teoria dos eventos situacionais.

Na teoria do processamento social da informação o trabalhador percepção determinada informação, oriunda do seu ambiente de pertença em conjunto com a influência social do meio em que se move, desencadeando-se um processo de formação de atitudes e a emergência das necessidades individuais. Neste sentido, as pessoas procuram adaptar as atitudes e os comportamentos ao seu contexto social e às suas vivências, passadas e presentes. Por outro lado, afirmam que as atitudes e as necessidades dependem de três factores: as percepções individuais e a avaliação da situação de trabalho; o contexto social que fornece informação sobre as atitudes consideradas adequadas; e a percepção que o indivíduo tem acerca das razões que o conduziram a manifestar determinados comportamentos no passado, com base em factores por ele não controlados. A satisfação no trabalho passa, assim, a considerar-se como resultante do processo de influência social, bem como um fenómeno que teve a sua origem num contexto social.

Segundo a teoria dos eventos situacionais (Quarstein, V., McAfee, R.B. e Glassman, M., 1992) a satisfação no trabalho resulta de dois factores: os factores relativos às características situacionais e os factores respeitantes aos denominados eventos situacionais. No que concerne às características situacionais, estas referem-se a dimensões do trabalho que podem ser analisadas pelos indivíduos no desempenho das suas funções, e até antes mesmo de a aceitarem como, por exemplo, o salário, as oportunidades de crescimento pessoal e profissional, as condições do trabalho e as políticas da empresa. Quanto aos eventos situacionais, estes relacionam-se exclusivamente com ocorrências durante o desempenho da função. Assim, partindo das primeiras expectativas e dos primeiros contactos que antecedem a ocupação da função, e ao longo do período de trabalho e na consequente ligação a uma determinada organização, apresentam-se situações percebidas pelos indivíduos como favoráveis ou, pelo contrário, como desfavoráveis.

No desenvolvimento da sua teoria Quarstein *et al.* (1992) tiveram como objectivo fundamental o de saberem por que razão determinados indivíduos que desempenham funções normalmente associadas a condições favoráveis como, por exemplo, remuneração considerada adequada e justa, e oportunidades de promoção, descrevem uma diminuta satisfação no trabalho, enquanto outros, nas mesmas condições de

trabalho, manifestam uma maior satisfação. Por outras palavras, partindo do mesmo ambiente de trabalho, pretende-se determinar quais as razões que estão por detrás de diferentes percepções de satisfação no trabalho. Este objectivo foi, igualmente, estendido à procura das razões explicativas de diferentes níveis de satisfação no trabalho em função da variável tempo, mantendo-se as mesmas características do trabalho.

Partindo do contexto acima descrito em termos de questões a responder e balizando-se nos dois factores enunciados, os autores concluíram que, enquanto as características situacionais são de fácil definição e assumem uma natureza duradoura, apresentando significativa estabilidade, os eventos situacionais são específicos de cada situação de trabalho e assumem uma natureza transitória e pouco definida. Deste modo, as respostas emocionais a situações associadas às características do trabalho são em grande medida controladas pelos indivíduos, revelando os mesmos dificuldade no controlo de situações associadas aos eventos situacionais, avançando como explicação o facto de estes se caracterizarem pela sua especificidade e, também, alguma imprevisibilidade. É, assim, por esta última razão que se explica os diferentes níveis de satisfação de indivíduos com características de trabalho semelhantes, ou seja, é ao nível da resposta emocional a eventos situacionais que se verifica a diferenciação dos níveis de satisfação.

#### **2.7.5 Modelos de mensuração da satisfação no trabalho**

Para medir a satisfação no trabalho utilizam-se os métodos directos e indirectos (Harpaz, 1983).

Relativamente aos métodos directos destaca-se a utilização do questionário como sendo o mais utilizado. Este instrumento de medição da satisfação no trabalho permite recolher informação ao nível das atitudes dos inquiridos em relação a múltiplas dimensões do trabalho. Na prática, os indivíduos podem responder, na maioria dos casos, escolhendo uma de várias opções apresentadas sob a forma de uma escala de cotação. Outros métodos directos utilizados são a entrevista, as escalas de diferenciadores semânticos, o método dos incidentes críticos, e a comparação de pares. Quanto aos métodos indirectos, os mais utilizados, assentam em técnicas projectivas como, por exemplo, escalas de rostos de pessoas, interpretação de desenhos e completar frases. O indivíduo ao interpretar os desenhos ou ao completar as frases está, sem o saber, a revelar as suas atitudes. Os métodos indirectos, apresentando como vantagens a facilidade da sua utilização e a minimização do enviesamento na recolha da informação,

têm contudo um conjunto de inconvenientes como sejam, a subjectividade das interpretações e a dificuldade de quantificação das respostas.

No quadro 2.7 estão sistematizadas as principais medidas da satisfação no trabalho que, como já referido, centram-se essencialmente em questionários.

Quadro 2.7 - Principais medidas de satisfação no trabalho

Medida de satisfação no trabalho	Autores
<i>Job Diagnostic Survey – JDS</i>	Hackman e Oldham (1975)
<i>Job in General Scale – JIG</i>	Ironson <i>et al.</i> (1989)
<i>Job Satisfaction Survey – JSS</i>	Spector (1985)
<i>Job Descriptive Index - JDI</i>	Simth, Kendall e Hukin (1969)
<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ</i>	Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967)

Fonte: Elaboração própria

O *Job Diagnostic Survey* (JDS), de Hackman e Oldham (1975), pertencente à categoria dos métodos directos, foi desenvolvido com o objectivo de observar os efeitos das características do trabalho nos indivíduos.

O questionário apresenta uma estrutura composta por subescalas (de dois a cinco itens cada), que medem a natureza do trabalho e das tarefas, a motivação, a personalidade, os estados psicológicos e as reacções ao trabalho. Uma destas reacções é relativa à satisfação no trabalho, de onde se destacam aspectos referentes à segurança, à recompensa, à supervisão, entre outros. Este instrumento permite, ainda, a obtenção de um índice de satisfação geral.

O *Job in General Scale* (JIG), de Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M. e Paul, K. B. (1989), pertence igualmente à categoria dos métodos directos. Foi especialmente concebido com o objectivo de avaliar a satisfação geral no trabalho e, acessoriamente, algumas dimensões do trabalho. De acordo com os autores, a satisfação no trabalho não é resultado do somatório das suas várias dimensões, pelo que deve ser medida através de uma escala geral. O JIG é concebido de forma a respeitar este

requisito. Deste modo, é composto por dezoito itens que referem, com uma só palavra ou através de frases (ou afirmações) curtas, aspectos relacionados com o trabalho em termos genéricos, e não em relação às suas dimensões específicas.

O *Job Satisfaction Survey* (JSS), de Spector (1985), igualmente um método directo, apresenta uma estrutura de nove subescalas com o objectivo de medir a satisfação no trabalho em cada uma de nove dimensões, a saber: remuneração, promoção, supervisão, benefícios sociais, reconhecimento, condições de trabalho, colegas, o trabalho em si e comunicação. A escala é composta por trinta e seis itens, quatro por dimensão, permitindo ao respondente escolher uma de seis alternativas disponíveis por cada item, (escala de *Likert* de seis pontos), invocando cada uma delas uma afirmação favorável ou desfavorável em relação a um aspecto do trabalho. A partir destas respostas é apurada a satisfação geral com o trabalho. De referir que o JSS apresenta nove subescalas, baseadas em quatro itens cada, podendo variar de uma pontuação de 4 (quatro) a 24 (vinte e quatro). Quanto à pontuação total da satisfação no trabalho, esta baseia-se na soma dos trinta e seis itens, podendo variar de uma pontuação de 36 (trinta e seis) a 216 (duzentos e dezasseis). Cada item é pontuado numa escala de 1 (um) a 6 (seis), sendo que as pontuações mais altas correspondem a uma maior satisfação. Neste questionário algumas das questões são colocadas na forma inversa, tendo de se proceder a uma operação denominada de *reverse score*, ou seja, uma pontuação de 6 (seis) representando uma forte concordância com uma expressão colocada na forma negativa, corresponde na verdade a uma pontuação de 1 (um) em termos de satisfação e vice-versa.

O *Job Descriptive Index* (JDI), de Smith, P. C.; Kendall, L. M.; e Hulin, C. L. (1969), sendo também um método directo, encontra-se estruturado de forma a medir cinco dimensões relacionadas com o trabalho, designadamente as seguintes: satisfação com o trabalho, satisfação com o salário, satisfação com as promoções, satisfação com a supervisão e satisfação com os colegas. Apresenta setenta e dois itens, com nove ou dezoito itens por subescala, de modo a, somando-se as pontuações de cada item, obter-se o resultado de cada subescala. Cada dimensão do trabalho (subescala) começa com uma breve explicação da tarefa a executar, procurando descrever o trabalho, pedindo-se ao respondente que escolha de entre três alternativas: “sim”, “não”, “não sabe”.

Por último, temos o *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), de Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967), que é também um método directo. Baseando-se na teoria da

adaptação ao trabalho é um dos métodos mais utilizados pelos investigadores (conjuntamente com o JSS), apresentando-se sob duas formas: uma versão longa constituída por cem itens e uma versão simplificada constituída por vinte itens. Caracteriza-se por envolver um vasto conjunto de dimensões do trabalho, nomeadamente aspectos relativos à supervisão (visando os aspectos técnicos e de relações humanas da mesma), a actividade, a independência, a variedade, o estatuto social, os valores morais, a segurança, a autoridade, as políticas e práticas da organização, a responsabilidade, a criatividade, as condições de trabalho, os colegas de trabalho. Caracteriza-se ainda pela sua divisão em duas escalas principais: a escala de satisfação intrínseca, relativa à natureza do trabalho em si e ao modo como os indivíduos percebem o trabalho que efectuam; e a escala extrínseca, relativa aos aspectos não directamente relacionados com o trabalho em si como, por exemplo, a remuneração. Ambas as versões permitem medir a satisfação geral no trabalho, a satisfação intrínseca no trabalho e, por último, a satisfação extrínseca no trabalho.

## **Capítulo 3 – Metodologia**

### **3.1 Questões de investigação**

O presente estudo pretende caracterizar em termos sociodemográficos os trabalhadores das freguesias do Concelho de Odivelas; aferir a sua percepção em relação ao “antigo regime de avaliação – classificação de serviço comparando-a com o actual regime de avaliação – SIADAP e aferindo a sua satisfação no trabalho perante os dois regimes de avaliação de desempenho.

Tendo em consideração a revisão de literatura e os objectivos anteriormente referidos foram formuladas três questões de investigação:

Questão 1 – Os trabalhadores têm a percepção que o antigo regime de avaliação (“classificação de serviço”) não permitia uma avaliação justa e isenta do desempenho dos trabalhadores.

Questão 2 – Os trabalhadores têm a percepção de que o novo regime de avaliação de desempenho (SIADAP) permite uma avaliação de desempenho mais isenta e equitativa.

Questão 3 – Os trabalhadores face à avaliação de desempenho obtida não demonstram satisfação no trabalho.

### **3.2 Instrumento**

A técnica utilizada para recolha de dados foi o inquérito por questionário, na medida em que representa uma forma de pesquisa sistemática e rigorosa (Quivy e Campenhoudt, 2008).

As questões utilizadas no questionário são de diversos tipos, predominando aquelas que permitem expressar graus de concordância. Nestas questões optou-se por utilizar sempre escalas ímpares, de três ou cinco pontos, na medida em que estas permitem respostas de tendência central, não forçando o participante no estudo a posicionar-se sempre de uma forma positiva ou negativa.

O questionário está organizado em quatro grupos de questões (ver Apêndice n.º 1).

O primeiro grupo de questões destina-se à caracterização pessoal dos inquiridos, designadamente no que se refere ao género, à idade, às habilitações académicas, à antiguidade na função, à categoria profissional e à freguesia onde desempenham as suas funções.

O segundo grupo de questões, utilizado para avaliar a percepção dos trabalhadores em relação ao “antigo regime de avaliação - classificação de serviço”, estruturou-se em torno de três questões, acerca da avaliação pelo Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho. Os respondentes tinham que responder “sim” ou “não” às questões colocadas, sendo que se respondessem “sim” tinham de identificar a classificação e se respondessem “não” tinham de explicar os motivos subjacentes à sua opção. A última questão deste grupo pretendia avaliar o grau de concordância tendo por base a “classificação de serviço”, e era composta por 8 itens com escala de resposta de cinco pontos (concordo totalmente, concordo, indiferente, discordo e discordo totalmente).

O terceiro grupo de questões visa avaliar a eficácia do novo sistema de avaliação (SIADAP) e é constituído por sete questões. A composição deste grupo é a seguinte: duas das questões propostas são de resposta fechada simples (sim/não) e pretendem aferir se os respondentes já tinham sido avaliados pelo SIADAP e se o consideravam um bom instrumento de avaliação; há uma questão sobre a informação/conhecimento da lei do SIADAP, composta por 9 itens com uma escala de resposta de cinco pontos (muito bom, bom, suficiente, fraco, nenhum); outra questão pretende avaliar o contributo do SIADAP, sendo composta por 7 itens com uma escala de resposta de quatro pontos (muito, em parte, pouco, nada); há duas questões para avaliar o grau de concordância relativamente às características do sistema, e uma questão relativamente à última avaliação do desempenho, compostas por 7 itens cada, avaliadas mediante uma escala de concordância de cinco pontos (concordo totalmente, concordo, indiferente, discordo, discordo totalmente).

Com o quarto e último grupo de questões pretendemos avaliar a satisfação no trabalho tendo em conta a última avaliação de desempenho. Para tal, existiam duas questões, de resposta, a primeira com 6 itens e a segunda com 5, avaliadas mediante uma escala de satisfação composta por cinco pontos (muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito, muito insatisfeito).

O anonimato do trabalhador esteve sempre salvaguardado durante todo o inquérito.

### **3.3 Procedimento**

No final de Maio de 2013 foi enviado um *email* para o responsável pelos Recursos Humanos de cada Junta de Freguesia do concelho de Odivelas com o descritivo do estudo e um pedido de colaboração no sentido do questionário ser distribuído a todos

funcionários (ver Apêndice n.º 1). Do *email* enviado constava uma hiperligação que permitia aos funcionários responder ao questionário.

A aplicação do questionário foi feita através de uma plataforma *online*, que recorreu ao sistema de formulários fornecido pelo *Google Docs* (<http://docs.google.com>). A plataforma esteve disponível até ao dia 1 de Novembro, não tendo sido aceite qualquer questionário em data posterior. Foi mantido o anonimato no acesso ao *site*, não existindo qualquer campo para identificação pessoal.

A opção de aplicação do questionário através de uma plataforma *online* justifica-se pelo facto de ser uma forma muito simples de responder, podendo ter questões obrigatórias as quais o entrevistado terá forçosamente de dar resposta. Como um grande número de funcionários utiliza o computador como ferramenta de trabalho do dia-a-dia, partiu-se do princípio de que os participantes não teriam dificuldades em aceder à plataforma *online*, nem em responder ao questionário.

## **Capítulo 4 - Apresentação e discussão dos resultados**

### **4.1 Caracterização das entidades em estudo e da população**

O concelho de Odivelas é um dos mais novos concelhos de Portugal. Situado no Distrito de Lisboa, Região da Estremadura, é composto por sete freguesias: Caneças, Famões, Odivelas, Olival Basto, Pontinha, Póvoa de Santo Adrião e Ramada<sup>5</sup>. Integrado na Área Metropolitana de Lisboa, o Concelho de Odivelas faz fronteira com os Concelhos de Loures, Sintra, Amadora e Lisboa. O concelho é formado por uma extensa várzea que se estende desde a Freguesia da Pontinha até à Freguesia da Póvoa de Santo Adrião, passando pelas freguesias de Odivelas e Olival Basto. O restante território é formado por colinas, a que os habitantes chamam serras, e que se separam entre si por vales. Caneças é a freguesia que mantém mais características agrícolas.

Na Carta Europeia de Autonomia Local está consagrado o conceito de autonomia local como o «direito das autarquias locais regulamentarem e gerirem, nos termos da lei, sob sua responsabilidade e no interesse das respectivas populações, uma parte importante dos assuntos públicos» (Carta Europeia de Autonomia Local, n.º 1 do art.º 3º). As autarquias locais dispõem de completa liberdade de iniciativa, relativamente a questões da sua competência que é fixada por lei, nomeadamente na gestão de pessoal.

No teor de uma autarquia produtora de serviços públicos, limitada por critérios geográficos, a gestão racional da governação de uma autarquia local conduz-nos forçosamente às ideias de eficiência e eficácia.

Sob este ponto de vista, as Autarquias Locais necessitam, cada vez mais, de se dotar de instrumentos de suporte ao controlo de gestão e à avaliação de desempenho dos seus funcionários, tendo em conta que têm autonomia própria e um quadro de pessoal. Recentemente foi aprovado o SIADAP, o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública, direccionado para o sector público, e dirigido também às Autarquias Locais.

Neste contexto as Freguesias patentes neste estudo já todas adoptaram o SIADAP na avaliação dos seus funcionários.

---

<sup>5</sup> De referir que aquando da entrega desta dissertação e após a reorganização administrativa, das sete freguesias existentes passam a existir somente quatro, distribuídas numa área de 26,6 km<sup>2</sup>, e com uma população de 290 284 habitantes (segundo os censos de 2011).

Contudo a presente investigação incidiu sobre os funcionários administrativos das sete Juntas de Freguesia que compõem o concelho de Odivelas, que foram avaliados pelo seu desempenho em 2012 através do SIADAP.

A amostra constitui uma parte da população que se pretende representativa do nosso universo.

O artigo 5º da Lei n.º 12-A/2008, que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, indica que os mapas de pessoal devem ser aprovados e tornados públicos no organismo e no *site* institucional.

Assim, consultados os *sites* institucionais de todas as Juntas de Freguesia do concelho de Odivelas foi possível elaborar o quadro 4.1 onde está representada a população do presente estudo.

Quadro 4.1 - Total de funcionários por Junta de Freguesia do concelho de Odivelas

Junta de Freguesia	Total de Funcionários
Caneças	9
Famões	6
Odivelas	50
Olival de Basto	6
Pontinha	23
Póvoa de Santo Adrião	8
Ramada	10
Total (n)	112

Fonte: Elaboração própria

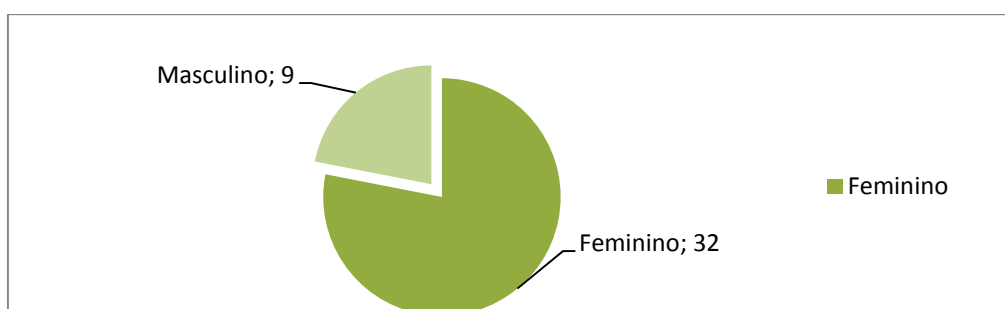
## 4.2 Amostra - Recolha quantitativa

Tal como referido anteriormente, o inquérito está dividido em quatro grupos, sendo que o primeiro destina-se à caracterização pessoal dos inquiridos, o segundo visa avaliar a percepção dos funcionários em relação ao antigo regime de avaliação de desempenho (classificação serviço), o terceiro propõe-se avaliar a eficácia do novo sistema de avaliação de desempenho (SIADAP) e, por fim, o quarto grupo pretende avaliar a satisfação no trabalho tendo em conta a última avaliação de desempenho.

A caracterização dos respondentes (primeiro grupo de questões) teve por base os seguintes elementos: género, idade, habilitações literárias académicas, antiguidade no exercício de funções públicas, antiguidade na actual função, categoria profissional e freguesia onde desempenha as funções.

Como referido anteriormente, a população alvo do estudo era composta por 112 indivíduos, tendo sido obtidas 41 respostas (ver Apêndice n.º 2), o que se perfaz numa taxa de resposta de 37%. Segundo Hill e Hill (2009) trata-se de uma amostra reduzida. Dos 41 respondentes, 32 são do sexo feminino, representando 78% do total e 9 são do sexo masculino, o que corresponde a 22% do total (gráfico 4.1). A diferença existente refere-se ao facto de nas entidades em estudo a população ser maioritariamente feminina.

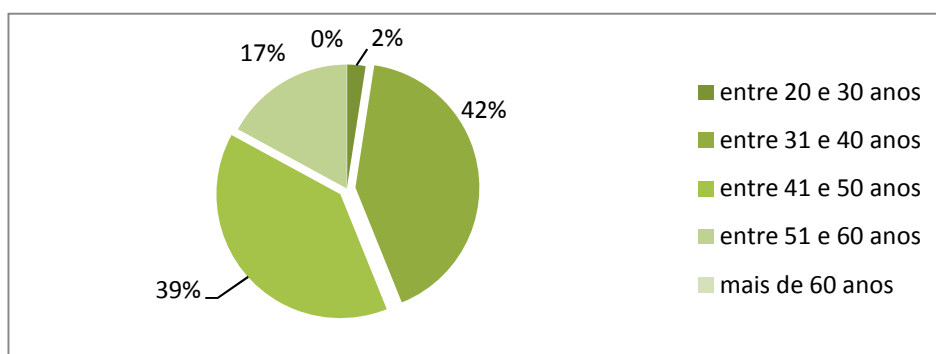
Gráfico 4.1 – Repartição segundo o género



Fonte: Elaboração própria

Na amostra do estudo cerca de 42% dos respondentes têm idades compreendidas entre 31 e 40 anos, seguido da faixa etária entre os 41 e 50 anos correspondendo a 39% do total (gráfico 4.2). De salientar que são nestas duas faixas etárias que existem mais funcionários no activo. Os respondentes mais jovens são em número insignificante, bem como os respondentes com mais de 51 anos e, em particular, com mais de 60 anos. A justificação para esta última situação pode ser encontrada, em parte, no facto do inquérito ter se ser preenchido *on-line*, o que pode, eventualmente, ter inibido os potenciais respondentes com idades mais elevadas. A média de idades dos inquiridos na amostra é de 40 anos.

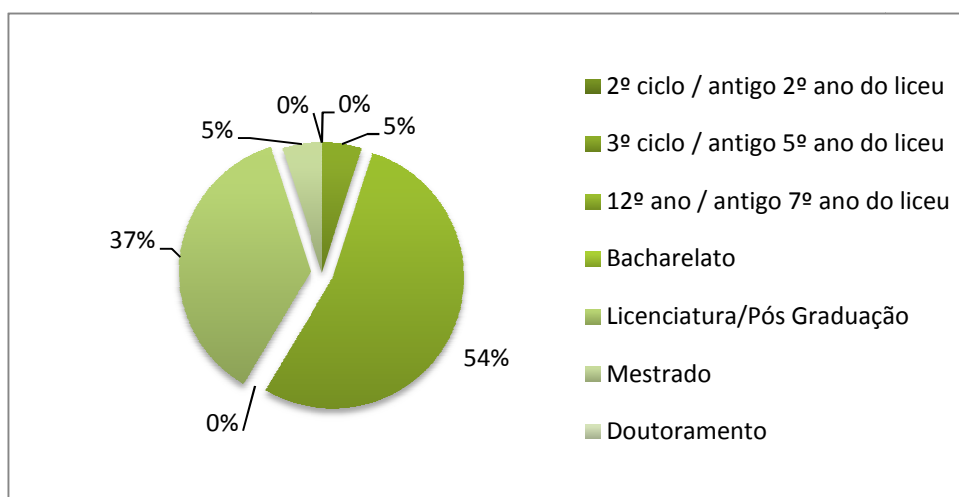
Gráfico 4.2 – Repartição segundo a idade



Fonte: Elaboração própria

Relativamente às habilitações académicas o gráfico 4.3 mostra que o maior número de inquiridos possui o 12º ano de escolaridade, representando 54% do total, enquanto que 37% dos respondentes possuem Licenciatura ou pós graduação, e somente 5% são detentores do grau de mestre. De notar ainda, que nesta amostra nenhum dos inquiridos possui doutoramento.

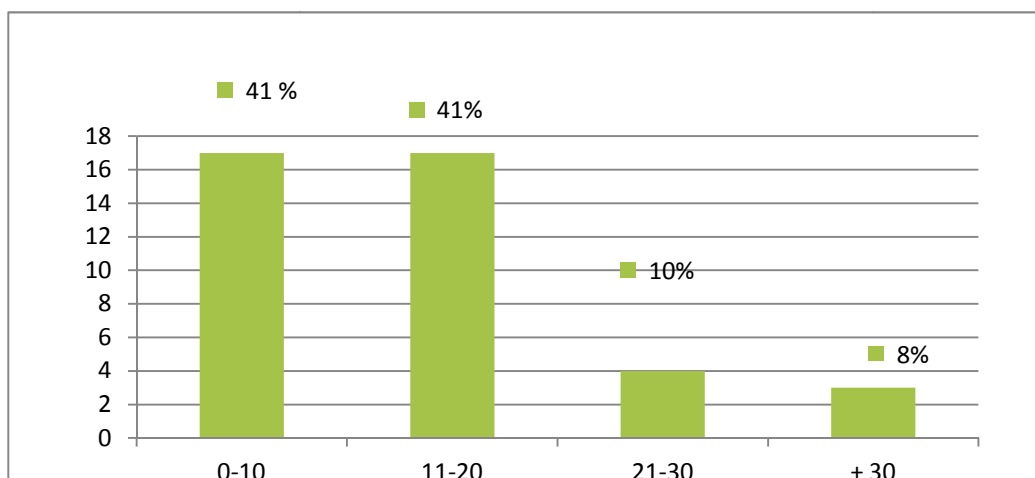
Gráfico 4.3 - Repartição segundo as habilitações académicas



Fonte: Elaboração própria

Quanto à antiguidade 17 inquiridos têm, no máximo, 10 anos de serviço (representando 41% do total), bem como igual número de inquiridos tem entre 11 a 20 anos de serviço (representando igualmente 41% do total de respondentes). A percentagem dos inquiridos no intervalo 21 a 30 anos de serviço em funções públicas é bastante baixa, assim como com mais de 30 anos de serviço (gráfico 4.4).

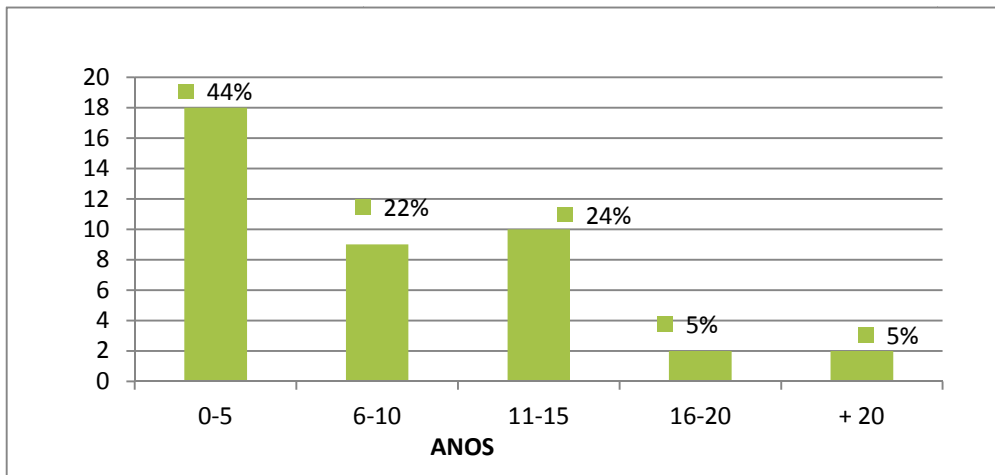
Gráfico 4.4 - Repartição segundo a antiguidade no exercício de funções públicas



Fonte: Elaboração própria

A análise ao gráfico 4.5 permite concluir que 18 inquiridos, representando 44% do total, mantêm-se na função actual, no máximo, há 5 anos, seguido de 24% no intervalo dos 11-15 anos.

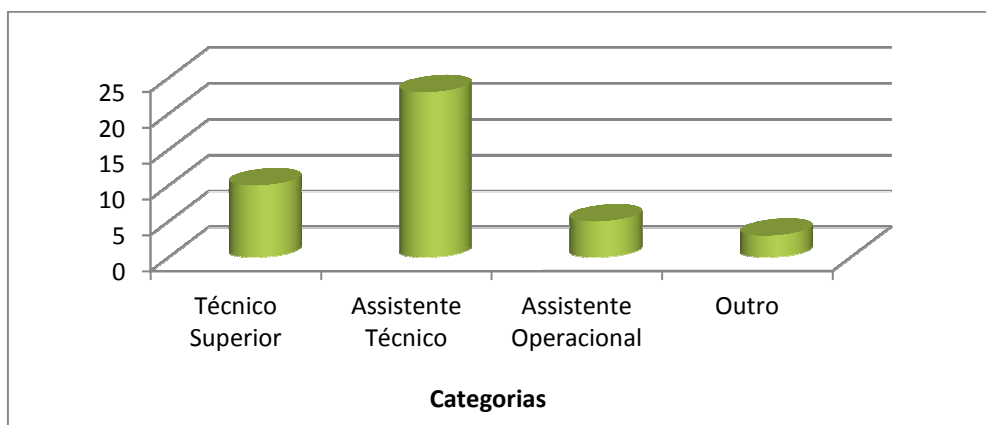
Gráfico 4.5 - Repartição segundo a antiguidade na função actual



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 4.6 mostra a repartição dos respondentes por categorias profissionais. De salientar que a categoria de assistente técnico é a que apresenta maior percentagem (56%), seguida dos técnicos superiores (com 24%). A categoria de assistente técnico é a que tem mais peso ao nível das entidades em estudo.

Gráfico 4.6 - Repartição segundo a categoria profissional actual

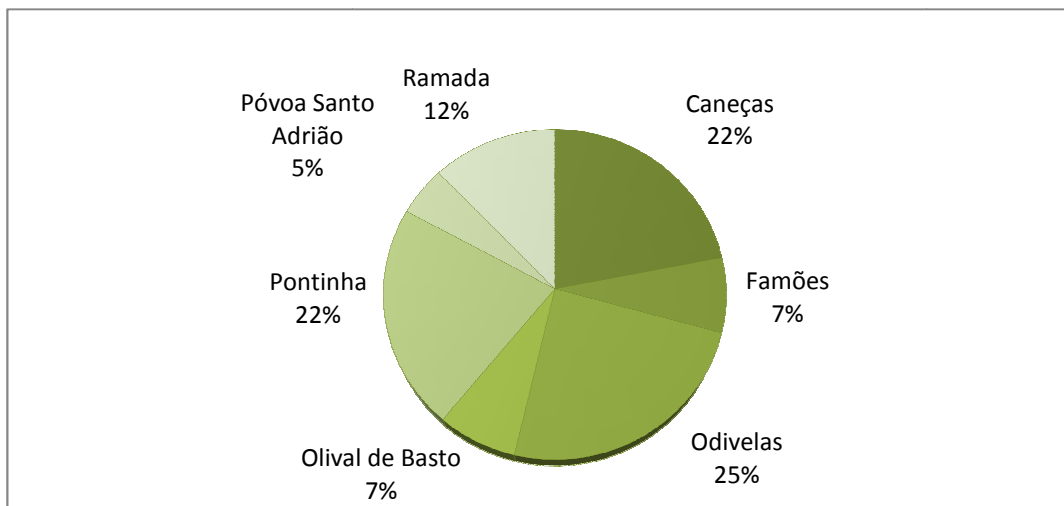


Fonte: Elaboração própria

Pela análise do gráfico 4.7 é possível constatar que os respondentes estão maioritariamente concentrados nas Freguesias de Odivelas (25%), Pontinha (22%) e

Caneças (22%), o que seria expectável dado que são as que têm um maior número de funcionários (ver quadro 4.1)

Gráfico 4.7- Repartição segundo a freguesia onde desempenha funções



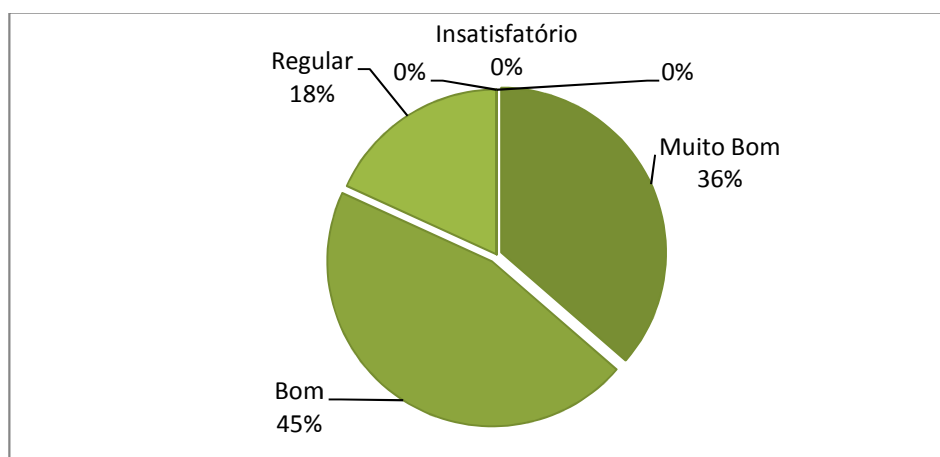
Fonte: Elaboração Própria

A segunda parte do questionário visa avaliar a percepção dos funcionários em relação ao antigo regime de avaliação – classificação serviço.

Na primeira questão pretendia-se saber se os inquiridos tinham sido ou não avaliados pelo anterior sistema de avaliação, sendo que 27% responderam que sim e 73% que não.

Dos que responderam que tinham sido avaliados pelo sistema de “classificação de serviço” (em que o último ano foi em 2004) 45% tiveram a notação de “Bom”, seguindo-se 36% com “Muito Bom” e somente 18% com “Regular”. Por outro lado, as notações negativas não obtiveram qualquer percentagem (gráfico 4.8).

Gráfico 4.8 - Repartição segundo a classificação de serviço - notação



Fonte: Elaboração própria

Em relação aos 73% que responderam que não tinham sido avaliados pela “classificação de serviço” pedíamos que explicassem os motivos. De salientar que foram vários os motivos apresentados, entre eles “que não estava implementado, nem se aplicava às Autarquias” ou que “antes do actual sistema de avaliação, não existia avaliação, apenas atribuição de menções de mérito”.

A questão seguinte desta segunda parte do questionário é composta por várias afirmações, em que os inquiridos tinham de expressar a sua opinião. Foi utilizada uma escala de concordância de cinco pontos (“concordo totalmente”, “concordo”, “indiferente”, “discordo”, “discordo totalmente”). O quadro 4.2 traduz o resumo das respostas dadas pelos inquiridos.

Quadro 4.2 - Repartição das respostas relativas à classificação de serviço

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>Concordo totalmente</b>	7	6	2	1	1	3	8	2
<b>Concordo em parte</b>	15	12	10	13	16	10	14	11
<b>Indiferente</b>	8	9	13	16	11	11	9	16
<b>Discordo em parte</b>	6	7	9	8	5	10	3	12
<b>Discordo totalmente</b>	5	7	7	3	8	7	7	7

Fonte: Elaboração própria

A primeira afirmação, a que chamamos A, pretende saber a opinião dos inquiridos, sobre se a “classificação de serviço” incentiva os funcionários a executar melhor o seu trabalho. Do total das respostas, 15 respondentes afirmaram que concordavam em parte, o que representa 37% do total; todas as outras opiniões estão muito próximas umas das outras.

Relativamente à afirmação B que pretendia saber se a “classificação de serviço” premiava os melhores funcionários, 12 dos inquiridos (29% do total) concorda em parte com esta afirmação, seguindo-se 9 que consideram ser indiferente; todas as outras opiniões estão muito próximas.

A afirmação C pretendia avaliar a opinião dos inquiridos sobre se a “classificação de serviço” punia os maus funcionários. Os resultados mostram que 13 dos respondentes mostram-se indiferentes (representando 32% do total da amostra), seguindo-se 10 que concordam em parte com esta afirmação (representando 24% do total), e somente 2 dos inquiridos concordaram totalmente com a afirmação (5% do total).

A afirmação D pretendia saber se os inquiridos achavam que existia competição entre os colegas, tendo por base a “classificação de serviço”. Os dados mostram que 16 respondentes entendem ser indiferente (representando 39% do total), 13 concordam em parte (32%), sendo que só 1 inquirido concorda totalmente com a afirmação.

A afirmação E pretende aferir o grau de concordância sobre o facto da maioria dos funcionários obter com facilidade a notação de “Muito Bom” no sistema da classificação de serviço. Uma percentagem significativa concorda em parte com a facilidade de obtenção da notação máxima, mais concretamente 39% do total, sendo que 11 inquiridos respondem ser indiferente (representando 27% do total).

A afirmação F pretende analisar a opinião dos inquiridos sobre a relação entre uma melhor avaliação obtida e uma melhor qualidade dos serviços prestados, sendo que 11 respondentes (27% do total) entendem que esta relação não é relevante.

Na afirmação G pretendia-se saber a opinião dos inquiridos sobre se uma boa relação entre avaliador/avaliado influenciava a obtenção de resultados mais elevados. Os dados mostram que 14 inquiridos concordam em parte com esta afirmação (34% do total), 9 respondem ser indiferente (22%) e somente 3 discordam em parte com esta afirmação, ou seja a relação entre o avaliador e o avaliado não altera o resultado da avaliação.

A afirmação H, e última desta segunda parte do questionário, pretendia analisar a motivação com avaliação no desempenho do funcionário. De notar que 16 respondentes (39% do total) entendem ser indiferente que a classificação obtida os tenha motivado a melhor desempenhar a sua consideram ser indiferente que a classificação obtida os tenha motivado a desempenhar melhor a sua função, 11 respondentes (27%) concordam em parte com esta relação, ou seja, melhor classificação leva a um melhor desempenho, e 7 respondentes (17% do total) discordam totalmente com o facto da obtenção de melhores classificações na avaliação de desempenho interferirem com o desempenho do funcionário.

A terceira parte do questionário inicia-se com a questão número 10, sendo composta por várias questões, onde os inquiridos tinham de expressar o seu grau de informação/conhecimento sobre o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Foi utilizada uma escala de cinco pontos (“muito bom”, “bom”, “suficiente”, “fraco”, “nenhum”). O quadro 4.3 traduz o resumo das respostas dadas pelos inquiridos.

Quadro 4.3 - Repartição das respostas relativas ao SIADAP

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>Muito Bom</b>	1	0	1	2	1	1	3	3	3
<b>Bom</b>	12	13	13	13	9	10	7	6	8
<b>Suficiente</b>	17	12	15	17	17	18	13	16	15
<b>Fraco</b>	9	12	9	7	11	9	14	13	13
<b>Nenhum</b>	2	4	3	2	3	3	4	3	2

Fonte: Elaboração própria

A primeira questão a que chamamos A pretende saber qual o grau de informação/conhecimento sobre os objectivos do SIADAP. Analisando o quadro 4.3 observa-se que 17 inquiridos consideram que o seu conhecimento/informação sobre os objectivos subjacentes ao SIADAP é suficiente, o que representa 41% do total; 29% responderem ter bom conhecimento; 22% dos respondentes consideram que o seu conhecimento é fraco; e só 2% dos inquiridos reponderam que conheciam muito bem os objectivos do sistema de avaliação em causa.

Outra das questões colocadas, a B, diz respeito ao grau de conhecimento dos inquiridos sobre a escala utilizada na avaliação final, para classificar de forma diferenciada os desempenhos. Do total dos inquiridos 32% entenderam que a escala é boa, 29% está dividido entre os que acham ser suficiente e os que acham ser fraca, 10% dos respondentes não tem conhecimento algum, e nenhum dos respondentes tem um conhecimento aprofundado sobre a escala utilizada.

A questão C pretende avaliar o grau de conhecimento/informação dos inquiridos sobre as fases de um processo de avaliação. Os resultados mostram que 37% dos respondentes entendem que têm um grau de conhecimento suficiente, 32% dos inquiridos acham bem as várias fases do processo de avaliação, 9% dos respondentes assumem que o seu conhecimento do assunto é fraco e somente 2% dos inquiridos responde que conhece muito bem as fases do processo de avaliação.

Na questão D pretende-se saber se as fichas de avaliação de desempenho são de fácil entendimento. Da análise ao quadro 4.3 observa-se que 17 inquiridos (41% do total) responderam ser suficiente o grau de conhecimento, 32% responderam que o seu conhecimento/informação sobre o assunto é bom, 17% dos respondentes afirmam ter um fraco conhecimento, 5% dos inquiridos respondem não ter qualquer conhecimento sobre se as fichas de avaliação são de fácil entendimento e 5% respondem ter conhecimento total do assunto.

A questão E destina-se a aferir o grau de informação/conhecimento dos respondentes sobre o prazo previsto para serem dados a conhecer os objectivos de desempenho. Os resultados indicam que 41% dos inquiridos responderam ser suficiente o seu grau de conhecimento, 27% respondem que o seu conhecimento é fraco, 22% respondem que o seu conhecimento acerca do assunto é bom e somente 2% entendem possuir um total conhecimento sobre o prazo para conhecer os objectivos do seu desempenho.

Na questão F pretende-se saber qual o grau de informação/conhecimento sobre o prazo previsto para efectuar a auto-avaliação. Os resultados indicam que 44% do total dos inquiridos considera que o seu grau de conhecimento é suficiente, 24% respondem ser bom o seu conhecimento, 22% respondem que o seu conhecimento acerca do assunto é fraco, 7% dos respondentes afirmam que não têm qualquer informação ou conhecimento sobre o prazo para a auto-avaliação e somente 2% respondem ter conhecimento absoluto do assunto.

A questão G pretende aferir se os inquiridos sabiam qual a percentagem máxima para atribuição da classificação de “Mérito de Excelente”. A análise ao quadro 4.3 permite concluir que 34% do total responderam ser suficiente o seu grau de conhecimento, 24% respondem ser bom o seu conhecimento, 22% respondem que o seu conhecimento acerca do assunto é fraco, 7% dos respondentes afirmam que não têm qualquer

informação ou conhecimento sobre o prazo para a auto-avaliação e somente 2% respondem ter conhecimento absoluto do assunto.

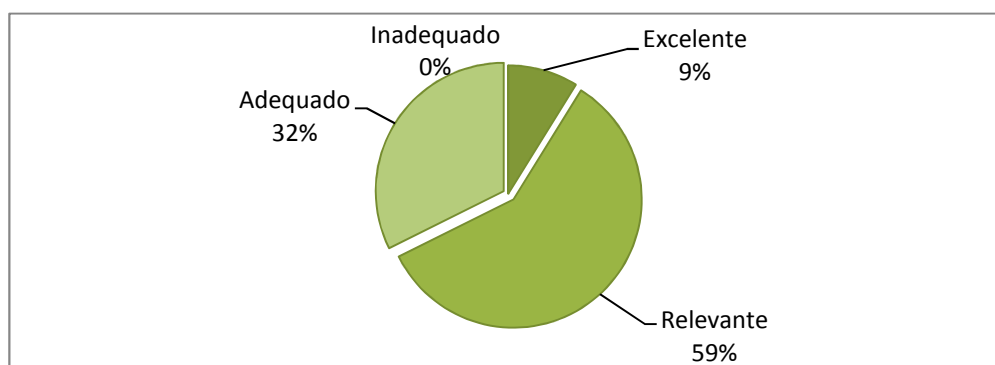
Na questão H pretende-se indagar sobre o grau de informação/conhecimento sobre a percentagem máxima para atribuição de “desempenho relevante”. Analisando o quadro 4.3 verifica-se que 16 inquiridos (39% do total) que o seu conhecimento/informação sobre a questão colocada é suficiente, 32% responderem ter fraco conhecimento, 15% consideram que o seu conhecimento é bom, 7% reconhece que não tem qualquer conhecimento e somente 7% dos respondentes têm conhecimento total sobre a questão.

A questão I pretende avaliar o grau de conhecimento/informação no caso de discordar da avaliação, qual o prazo previsto para apresentar recurso. De notar que para 15 respondentes é suficiente o grau de informação (37% do total), 32% consideram ser fraco o seu grau de informação, 8 respondentes (20%) têm um bom conhecimento relativamente a este assunto, 2 respondentes (5% do total) afirmam não ter qualquer conhecimento e somente 3 respondentes (7%) do total têm um conhecimento total do prazo previsto.

Com a questão número 11 pretendia-se saber se os inquiridos tinham sido ou não avaliados pelo SIADAP, sendo que 85% responderam que sim e 15% que não.

Dos que responderam que tinham sido avaliados pelo SIADAP, 59% tiveram a classificação de “Relevante”, seguindo-se 32% com “Adequado” e somente 9% com “Excelente”. Por outro lado, a classificação de “Inadequado” não obteve qualquer percentagem (gráfico 4.9).

Gráfico 4.9 - Repartição segundo a última avaliação de desempenho obtida



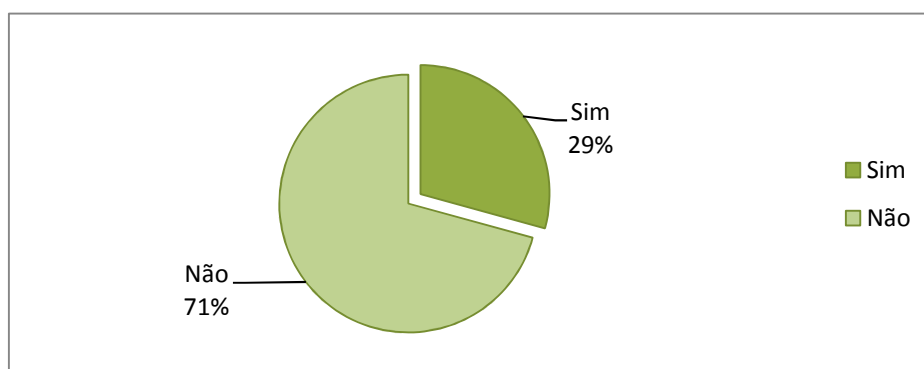
Fonte: Elaboração própria

Em relação aos 15% que responderam que não tinham sido avaliados pelo SIADAP pedíamos que explicassem os motivos. De salientar que só 3 respondentes explicaram

os motivos, sendo os seguintes: “ainda não tinham 6 meses de serviço”, “estava inserido no contrato emprego-inserção” e “não era funcionário”.

Com a questão número 12 pretendia-se aferir se os respondentes percepcionavam o SIADAP como um bom instrumento de avaliação de desempenho dos funcionários. A observação das informações patentes no gráfico 4.10 permite concluir que 12 dos respondentes (29% do total) consideram que o SIADAP é um bom instrumento de avaliação do desempenho (ou seja, responderam “sim” à questão em causa) e 29 inquiridos (71% do total) responderam que não a esta questão.

Gráfico 4.10 - Repartição dos respondentes relativamente à consideração do SIADAP como um bom instrumento de avaliação de desempenho



Fonte: Elaboração própria

A questão número 13 é composta por várias questões. Foi utilizada uma escala de quatro pontos (“muito”, “em parte”, “pouco”, “nada”). O quadro 4.4 traduz o resumo das respostas dadas pelos inquiridos.

Quadro 4.4 - O contributo do SIADAP na perspectiva dos inquiridos

	A	B	C	D	E	F	G
<b>Muito</b>	2	3	4	2	5	4	3
<b>Em parte</b>	10	11	11	12	10	9	12
<b>Pouco</b>	13	8	9	9	9	14	9
<b>Nada</b>	16	19	17	18	17	14	17

Fonte: Elaboração própria

Relativamente á primeira questão, designada pela letra A, pretendia-se aferir como é que o SIADAP tem contribuído para melhorar os recursos humanos, promovendo a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados. Da análise do quadro 4.4, identificam-se 16 respondentes (39% do total) que acham que o SIADAP não contribui nada, 32% respondem que contribui pouco, 24% respondem que contribui em parte, e só 5% dos inquiridos responde que o SIADAP tem contribuído muito para melhor os recursos humanos e assim promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados.

Com a questão B, queríamos analisar como o SIADAP tem contribuído para introduzir mais justiça no processo de avaliação, comparativamente ao anterior sistema de avaliação. De acordo com os dados patentes no quadro 4.4 observa-se que 46% dos inquiridos responderam que o SIADAP não contribui nada, 27% em parte, 20% respondem que contribui pouco e somente 7% responde que o SIADAP tem contribuído muito para introduzir mais justiça no processo de avaliação.

A questão C pretende avaliar em que medida o SIADAP tem contribuído para avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos trabalhadores. Da análise ao quadro 4.4 verificamos que 41% (do total) dos respondentes acha que o SIADAP não contribui em nada para reconhecer o mérito dos trabalhadores, 27% acham que contribui em parte, 22% consideram que contribui pouco e 10% entendem que o SIADAP tem uma contribuição pouco positiva para avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos trabalhadores.

Na questão D pretendia-se saber, na perspectiva do respondente em que medida é que o SIADAP tem contribuído para potenciar o trabalho em equipa, promovendo a cooperação entre os funcionários. A análise dos dados referidos no quadro 4.4, permite concluir que 18 dos respondentes, ou seja, 44% do total entendem que o SIADAP não tem contribuído em nada, 29% entendem que contribui em parte, 22% consideram que contribui pouco e somente 2% acha que tem contribuído muito.

Relativamente à questão E, referente à opinião dos inquiridos sobre o modo como o SIADAP tem contribuído para identificar as necessidades de formação e desenvolvimento adequados à melhoria de desempenho dos funcionários, 41% responde que não tem contribuído para nada, 24% respondem que em parte, 22% pouco e 12% respondem que contribui muito.

Como é que o SIADAP tem contribuído para diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito, era o que se pretendia aferir na questão F. Neste caso as opiniões dividiram-se equitativamente entre os que responderam "nada" e os que responderam "pouco", ou seja, 34% do total. Por outro lado, 22% dos inquiridos consideram que contribui em parte e 10% que contribui muito para diferenciar níveis de desempenho.

A questão G pretendia avaliar em que medida é que o SIADAP tem contribuído para promover a comunicação entre os dirigentes e os funcionários. De notar que para 17 respondentes (41% do total) entendem que não tem contribuído em nada para promover a comunicação entre os dirigentes e funcionários, 29% consideram que o SIADAP contribui em parte, 9 respondentes (20%) acham que o SIADAP contribui pouco e somente 3 respondentes (7%) do total acham que o SIADAP contribui em muito para promover a comunicação entre os dirigentes e os funcionários.

A questão número 14 desta terceira parte é composta por várias afirmações, em que os inquiridos tinham de expressar a sua opinião com base numa escala de concordância de cinco pontos ("concordo totalmente", "concordo", "indiferente", "discordo", "discordo totalmente"). O quadro 4.5 traduz o resumo das respostas dadas pelos inquiridos.

Quadro 4.5 - Características do sistema de avaliação - SIADAP

	A	B	C	D	E	F	G
<b>Concordo Totalmente</b>	0	3	1	0	1	1	0
<b>Concordo em parte</b>	10	9	6	8	16	6	7
<b>Indiferente</b>	3	5	9	13	4	5	8
<b>Discordo em parte</b>	13	14	7	4	9	9	9
<b>Discordo Totalmente</b>	15	10	18	16	11	20	17

Fonte: Elaboração própria

Da análise do quadro 4.5 e das questões propostas sobre as características do sistema de avaliação actualmente implementado (SIADAP) é notório verificar que todos os respondentes discordam totalmente com as diversas características do sistema, apesar de

na questão A, onde se perguntava se achava o sistema de avaliação de desempenho justo, 32% discordam em parte, enquanto de 24% concordam em parte. Em relação à afirmação E onde se pretendia saber se o sistema de avaliação de desempenho tem os objectivos claramente definidos, 39% do total concordam em parte com esta afirmação.

Na questão número 15, composta por várias afirmações, os inquiridos tinham de expressar a sua opinião, tendo por base a sua última avaliação de desempenho, utilizando uma escala de concordância de cinco pontos (“concordo totalmente”, “concordo”, “indiferente”, “discordo”, “discordo totalmente”). O quadro 4.6 traduz o resumo das respostas dadas pelos inquiridos.

Quadro 4.6 – Apreciação do SIADAP tendo por base a última avaliação de desempenho

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	I
<b>Concordo Totalmente</b>	1	0	3	0	1	0	3	2	3	1	2
<b>Concordo em parte</b>	5	6	9	7	5	6	9	9	14	9	10
<b>Indiferente</b>	14	13	12	8	14	13	12	12	12	17	11
<b>Discordo em parte</b>	8	8	6	9	8	8	6	8	5	3	9
<b>Discordo Totalmente</b>	13	14	11	17	13	14	11	10	7	11	9

Fonte: Elaboração própria

Tendo por base a última avaliação de desempenho e depois de analisar os resultados patentes no quadro 4.6 os respondentes dividiram o seu grau de concordância entre “discordaram totalmente”, “indiferente” e “concordo em parte” às afirmações apresentadas. De salientar que todos os respondentes não estão satisfeitos com a sua última avaliação de desempenho, nem estão motivados para melhor desempenhar o seu trabalho.

A quarta parte do questionário inicia-se com a questão número 16, sendo composta por várias questões, onde os inquiridos tinham de expressar o seu grau de satisfação ou insatisfação no trabalho e tendo por base o resultado da sua última avaliação de desempenho. Foi utilizada uma escala de *Likert* de cinco pontos (“muito satisfeito”, “satisfeito”, “indiferente”, “insatisfeito”, “muito insatisfeito”). O quadro 4.7 traduz o resumo das respostas dadas pelos inquiridos.

Quadro 4.7 – Satisfação no trabalho com o resultado da última avaliação

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
<b>Muito satisfeito</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>Satisfeito</b>	17	12	12	16	17	12	12	15	0	15
<b>Indiferente</b>	11	15	21	10	11	15	21	10	7	9
<b>Insatisfeito</b>	7	7	3	8	7	7	3	8	20	6
<b>Muito insatisfeito</b>	6	7	5	7	6	7	5	7	14	9

Fonte: Elaboração própria

Analisando o quadro 4.7 é notória a diferença de opiniões entre os níveis “satisfeito” e “indiferente”, o que indica que a maior parte dos respondentes não estão satisfeitos com o resultado da sua última avaliação de desempenho.

A questão número 17 e última do questionário é composta por várias questões, onde os inquiridos tinham de expressar o seu grau de concordância com as afirmações propostas de acordo com a última avaliação a que foi sujeito. Foi utilizada uma escala de *Likert* de cinco pontos com os seguintes níveis: “concordo totalmente”, “concordo em parte”, “indiferente”, “discordo em parte”, “discordo totalmente”).

Quadro 4.8 – Satisfação no trabalho

	A	B	C	D
<b>Concordo Totalmente</b>	1	15	2	2
<b>Concordo em parte</b>	8	15	19	18
<b>Indiferente</b>	11	5	8	9
<b>Discordo em parte</b>	12	2	3	4
<b>Discordo Totalmente</b>	9	4	9	8

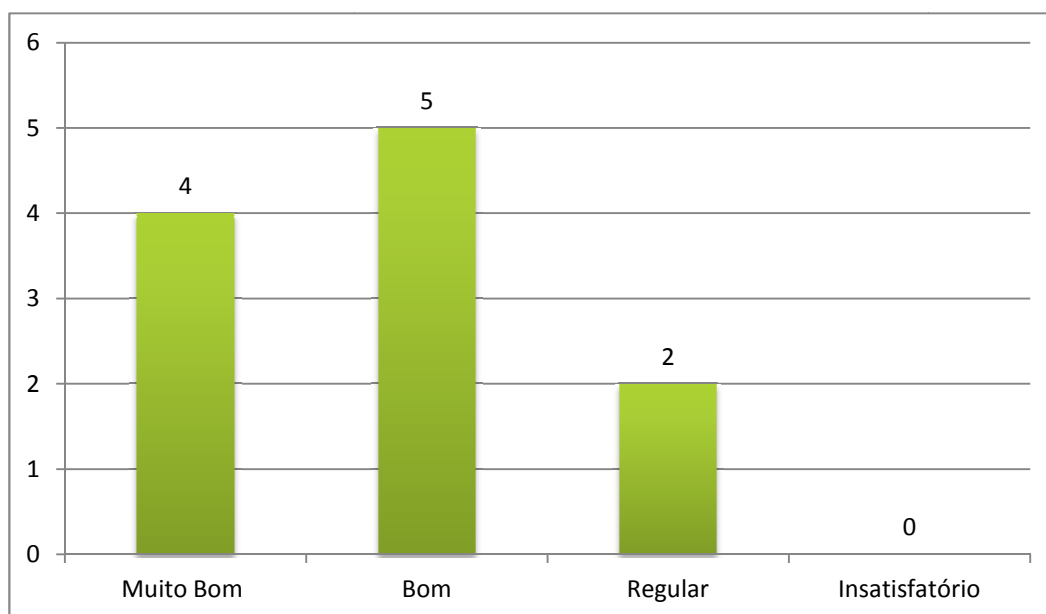
Fonte: Elaboração própria

O quadro 4.8 traduz o resumo das respostas dadas pelos inquiridos. Apesar de na questão número 16 termos aferido que a maior parte dos respondentes estava insatisfeito com o resultado da sua última avaliação de desempenho, o mesmo não se confirma na questão número 17, já que em relação às quatro afirmações propostas o peso maior é na escala “concordo em parte”.

### 4.3 Comparação dos dois métodos de avaliação com a satisfação espelhada pelos inquiridos

Um dos objectivos do presente estudo é a comparação dos dois sistemas de avaliação: “classificação de serviço” e “SIADAP” (gráfico 4.11).

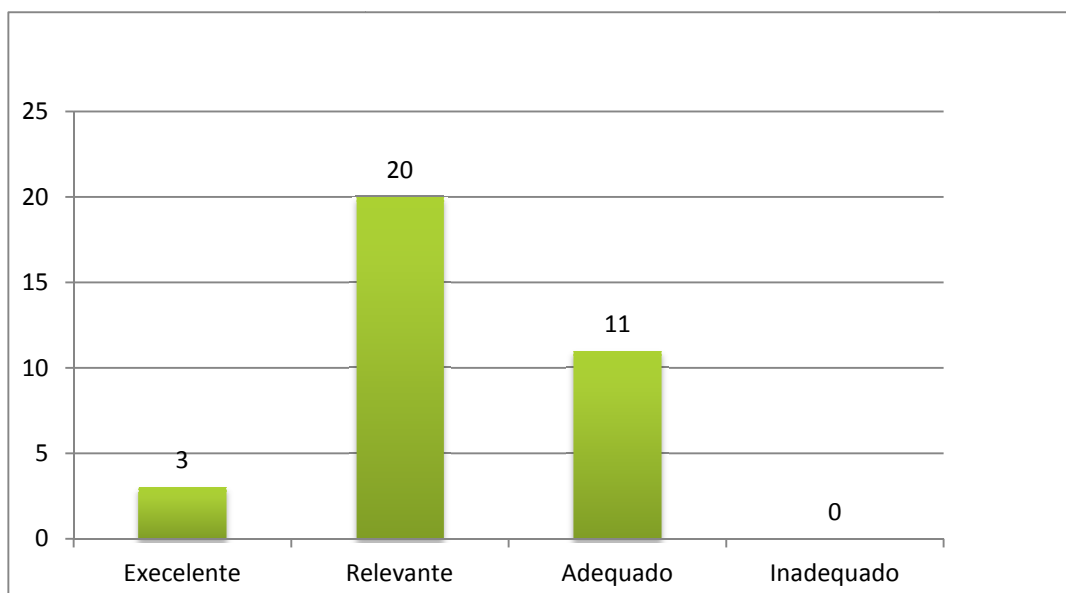
Gráfico 4.11- Classificação de serviço – ano 2004



Fonte: Elaboração própria

Em 2004, o último ano em que houve o sistema de avaliação de desempenho “classificação de serviço”, grande parte dos respondentes teve a notação de “Bom” (45% do total) e 36% dos inquiridos obteve a notação de “Muito Bom”. De salientar que nenhum dos inquiridos obteve a notação mais baixa, ou seja, “Insatisfatório”.

Gráfico 4.12 - SIADAP - Avaliação de desempenho 2012



Fonte: Elaboração própria

Em relação à avaliação de desempenho através do SIADAP, e para o ano de 2012 (informação mais recente, dado que corresponde à última avaliação de desempenho), de notar que a notação de “Relevante” obteve 59% das respostas dos inquiridos, seguido de “Adequado” com 32% e somente 9% obtiveram a classificação de “Excelente”. Também neste método de avaliação não houve respostas para a notação de “inadequado”.

De referir ainda que a notação de “Bom” na “classificação de serviço” e “Relevante” através do sistema de avaliação (SIADAP) estão muito próximas, existindo um diferencial de 14% entre os dois métodos.

Analisando a avaliação dos respondentes através do SIADAP e comparando com a “classificação de serviço”, indica que houve melhorias significativas no processo de avaliação. Neste novo método foram introduzidos objectivos, o que alterou significativamente o método de avaliação de desempenho.

#### **4.4 Discussão dos resultados**

Este estudo, de carácter descritivo, pretende caracterizar os trabalhadores das Juntas de Freguesia do concelho de Odivelas, bem como descrever alguns aspectos relacionados com o sistema de avaliação do desempenho, como percepção, conhecimento e satisfação com o resultado da última avaliação.

Tal como no panorama nacional dos trabalhadores autárquicos (Direcção-Geral das Autarquias Locais, 2010), a amostra do presente estudo é constituída maioritariamente por mulheres, que formam a maior parte dos técnicos superiores e assistentes técnicos.

De salientar que o conhecimento dos inquiridos sobre os objectivos, a escala de avaliação, as fases do processo, as percentagens máximas e o prazo para apresentar recurso são suficientes o que indica que leram a lei que regulamenta o SIADAP.

Enquanto sistema de avaliação de desempenho, o SIADAP deve promover a cultura de excelência e qualidade dos serviços, ideia à qual os inquiridos ficam indiferentes.

A avaliação de desempenho dos trabalhadores inquiridos constitui um ciclo anual, conforme expectável (Carapeto e Fonseca, 2006; e Decreto Regulamentar n.º 6/2006). Em termos da última avaliação do desempenho realizada, os trabalhadores que foram avaliados no último ano afirmam, na sua maioria, ter estabelecido os objectivos em conjunto com o avaliador.

Os inquiridos discordam que a avaliação do desempenho aumenta a motivação dos trabalhadores. Não acreditam também que o resultado da mesma tenha capacidade para os motivar, nem que a avaliação do desempenho possa ajudar a estabelecer um plano para o desenvolvimento profissional. Talvez a descrença dos trabalhadores de que o resultado da avaliação de desempenho possa ter capacidade motivacional, tenha a ver com os obstáculos na progressão e promoção das carreiras criados pelo SIADAP. Os inquiridos são da opinião que as quotas impostas pelo SIADAP vieram colocar obstáculos à promoção nas carreiras dos trabalhadores e discordam também que a avaliação de desempenho tenha contribuído para o aumento da satisfação para com o trabalho.

Os inquiridos consideram que o actual sistema de avaliação do desempenho não é justo, característica que, a par da objectividade, constitui um dos pilares base da avaliação do desempenho. Os trabalhadores, apesar de participarem activamente no processo de avaliação do desempenho, não o percebem como tendo critérios justos e imparciais.

Deste modo e analisando as questões de investigação, no que se refere à primeira questão de investigação, a percepção que os trabalhadores têm do antigo regime de avaliação de desempenho (“classificação de serviço”) é a de que o mesmo era ineficaz ou quase inexistente, não permitindo uma avaliação justa.

Por outro lado a relação avaliador/avaliado influenciava as notações atribuídas. As classificações inflacionadas não tinham reflexos no desempenho, nem o desempenho tinha reflexos na avaliação.

Em relação à segunda questão de investigação, os trabalhadores, apesar de participarem activamente no processo de avaliação do desempenho, não o percebem como sendo isento e equitativo, concluindo-se que o sistema não reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de uma forma adequada. A imposição das quotas, para além de outros condicionalismos, não permite premiar e reconhecer o desempenho de todos os trabalhadores, em especial aqueles que têm um desempenho muito bom. É também fundamental que exista um clima de justiça e objectividade na avaliação, dando garantias ao avaliado que o seu desempenho não fica à mercê da boa ou má vontade do avaliador, não sendo a avaliação do desempenho enviesada pela relação avaliador-avaliado.

Por fim e no que se refere à terceira questão de investigação, os trabalhadores não demonstram satisfação no trabalho face à avaliação de desempenho obtida. Consideram ainda que a avaliação de desempenho não contribui para o aumento da sua satisfação para com o trabalho, nem enriquece o mesmo, e que o resultado desta não tem capacidade para os motivar, nem permite identificar as suas fraquezas ou realçar os seus pontos fortes. Também não concordam que a avaliação do desempenho os tenha ajudado a estabelecer um plano para o desenvolvimento profissional, contribuído para a vontade de desempenharem melhor a sua função ou que irão no futuro estabelecer objectivos menos ambiciosos de forma a garantir o seu cumprimento.

Os trabalhadores referem estar indiferentes acerca do seu desempenho real ser adequadamente reflectido na avaliação dada e também mostram desconfiança face à clareza dos critérios pelos quais foram avaliados.

## **Capítulo 5 – Conclusões**

### **5.1 Contributo para a teoria e para a prática de gestão de recursos humanos**

A presente dissertação tem como objectivo procurar conhecer o impacto e a forma como foram vivenciadas pelos funcionários administrativos da Administração Local as alterações ao sistema de avaliação de desempenho e aferir a sua satisfação, nomeadamente nas Juntas de Freguesia do concelho de Odivelas.

Ao longo deste trabalho foi referido que o potencial humano pode ser verdadeiramente desenvolvido com benefícios para o bem-estar pessoal e o elevado desempenho organizacional. Desta forma, conhecer as expectativas dos indivíduos e da organização promove a gestão da motivação/satisfação, a qual é determinante para a identificação e envolvimento dos indivíduos com e no seu trabalho.

É necessário observar a avaliação de desempenho como um instrumento de gestão que é uma mais-valia para que ambas as partes, indivíduo e organização, conheçam as suas competências e limitações, de forma a fazer uso de procedimentos de reconhecimento e de estratégia de desenvolvimento e formação do potencial humano com vista a atingir a excelência organizacional, não obstante tratar-se de uma matéria complexa e inovadora. Este trabalho pretende contribuir para um maior conhecimento sobre satisfação dos recursos humanos perante o antigo e o novo sistema de avaliação de desempenho nas Autarquias Locais.

Para além disso, o presente trabalho de investigação pretende, por um lado dar um contributo para que os trabalhadores da Administração Pública ponderem sobre a implementação do novo sistema de avaliação – SIADAP e por outro lado contribuir no sentido de se dar a conhecer a percepção que os trabalhadores têm sobre a sua implementação.

### **5.2 Limitação do estudo e pistas para investigação futura**

O estudo de uma temática sensível como a avaliação do desempenho na Administração Pública gerou alguns desafios. Algumas das limitações encontradas relacionaram-se com a escassez de estudos realizados sobre a avaliação do desempenho através do SIADAP (quer em termos de suporte teórico ou de resultados empíricos comparativos), tendo em conta que se trata de uma matéria nova e ainda pouco desenvolvida.

Pese embora a investigação tenha recaído sobre um grupo de 112 pessoas, provenientes das sete Juntas de Freguesia do Concelho de Odivelas, onde se procurou conhecer qual a sua percepção e satisfação acerca do sistema, grande parte dos funcionários que responderam ao questionário demonstraram-se bastante hesitantes e apreensivos ao fazê-lo, tendo em conta a especificidade do tema, pelo que cerca de dois terços dos inquiridos optou por não responder ao mesmo.

É importante, no entanto, ter presente que as conclusões finais a retirar do estudo em causa, reportam única e exclusivamente às entidades escolhidas para o efeito. Não é possível proceder a uma generalização das conclusões do presente estudo para todos os trabalhadores da Administração Pública.

Como pistas para investigação futura sugere-se que se proceda a uma aplicação do inquérito a mais concelhos do país, com vista a poder ter uma percepção mais fundamentada da opinião que os funcionários da Administração Pública têm sobre o SIADAP. Seria igualmente útil em trabalhos futuros explorar mais a questão da desmotivação e insatisfação dos inquiridos perante o SIADAP, e tentar perceber os motivos subjacentes a essa mesma desmotivação, a fim de se poderem sugerir medidas para ultrapassar esta atitude negativa face ao sistema de avaliação.

### **5.3 Conclusões finais**

Neste subponto pretende-se sintetizar as principais conclusões do trabalho executado, que teve como referência a revisão da literatura e o estudo empírico.

Durante o período em que esteve em vigor o método de avaliação denominado “classificação de serviço”, a notação de serviço apenas tinha repercussão nos funcionários no caso de concursos públicos, para subida de categoria, não sendo obrigatório a aplicação da avaliação no caso de evolução na carreira. Esta progressão na carreira ocorria de 3 (três) em 3 (três) anos ou de 4 (quatro) em 4 (quatro) anos e era concretizada, independente da nota obtida, pois na avaliação realizada por meio deste instrumento legal, em regra, “mais de 90% dos funcionários obtinham classificação de serviço de Muito Bom” (Ribeiro e Matos, 2006: 105). Com estas classificações, o sistema não permitia valorizar o mérito demonstrado pelos desempenhos superiores, nem propor correcções ou melhoria nos desempenhos inferiores, pois estes não existiam.

A análise dos dados obtidos a partir da aplicação do questionário permitiu concluir que a aplicação do sistema de avaliação “classificação de serviço” era ineficaz ou quase inexistente para as entidades em estudo, sendo que não era obrigatória a sua aplicação às Autarquias Locais.

Os inquiridos entendem que as notações dadas no sistema de “classificação de serviço” eram mais justas, pois não havia restrições e ficavam mais satisfeitos com as notações que tinham. Assim como a relação avaliado/avaliador influenciava as notações atribuídas, quanto melhor a relação, melhor a notação atribuída.

Nem todos os funcionários trabalhavam de acordo com as avaliações que tinham tido e nem sempre uma avaliação alta era sinónima de bom desempenho.

Em 2004, com a implementação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), um novo método foi introduzido, pese embora a sua implementação tenha sido uma “ficção” em muitos organismos e inexistente em muitos outros. Inclusive, nas autarquias não era obrigatória até há pouco tempo.

Houve muitos funcionários que no início da aplicação deste método de avaliação não foram avaliados, ficando com o correspondente a 1 (um) ponto no que diz respeito à avaliação para progressão na carreira.

Só com a reestruturação do SIADAP e a sua entrada em vigor, em 2008, houve a alteração definitiva no método de avaliação.

Neste novo sistema, para além dos funcionários, eram também avaliados os dirigentes e o próprio organismo, cujos objectivos serviam melhor para obter uma avaliação de desempenho mais eficiente e eficaz.

Em relação à satisfação no trabalho e tendo em conta o resultado da última avaliação de desempenho, os respondentes do presente estudo demonstrou estarem satisfeitos com a avaliação obtida e de acordo com a qualidade e quantidade do trabalho que executam.

Chegados ao final deste trabalho, reconhecemos que a maior parte dos objectivos iniciais que foram propostos foram alcançados, tendo contribuído para alargar os conhecimentos sobre a problemática em estudo e levantar novas questões. Considerar-se a notação de “Muito Bom” como avaliação habitual para todos os funcionários já não se

aplica. A avaliação tem de ser feita com objectivos e feita de maneira justa para todos os funcionários.

Os resultados do presente estudo apontam, de forma inequívoca, para um evidente desagrado dos respondentes face ao novo sistema de avaliação de desempenho, (SIADAP). Os respondentes estão insatisfeitos, não no método em si mesmo, mas principalmente pelas quotas existentes nas avaliações mais altas. Muitos funcionários com avaliações de “Muito Bom” e “Excelente” veem as suas avaliações serem alteradas para valores mais baixos, tendo em conta a existência de restrições nas quotas.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, F. N. de (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Alcoforado, J. (2000). *Educação de Adultos e Trabalho*. Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Araújo, U. P. (2008). Expectativas e estratégias de acção em relação à inserção profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. São Paulo. 9:2, 81-96.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage. A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27 (6), 643-650.
- Bilhim, João (2003). A avaliação de desempenho na administração pública. *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*. Vol. 4, nº 1-2, 72-87.
- Bilhim, J. (2004). *A governação nas autarquias locais*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A
- Bilhim, J. A. de F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª ed. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blau, G. (1999). Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction. *Human Relations*, 52 (8), 1099-1113.
- Caetano, A. (2008). *O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*. Lisboa: Editora Livros Horizonte.
- Camara, P. B.; Guerra, P. B.; Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator – Recursos humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Campbell, P. B. (1982). *Job satisfaction-antecedents and associations*. Columbus: National Center for Research of Vocational Education.
- Carapeto, C.; e Fonseca, F. (2006). *Administração pública – Modernização, qualidade e inovação*. 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, R. (1998). Avaliação de serviços públicos: a avaliação na administração pública. In Encontro INA, 1, Lisboa, 1998 – A avaliação na administração pública: acta geral do 1º Encontro INA, 191-196.

Carvalho, A. V. de; e Nascimento L. P. de (2000). *Administração e Recursos Humanos*, São Paulo: Editora Pioneira.

CCAS - Construção do QUAR - Linhas de Orientação. [Consult. 10 Set. 2013]  
Disponível em: [http://www.gppaa.minagricultura.pt/pbl/LegisGPP/QUAR\\_LinhasdeOrientacao.pdf](http://www.gppaa.minagricultura.pt/pbl/LegisGPP/QUAR_LinhasdeOrientacao.pdf).

Chiavenato, I. (2000). *Iniciação à Administração Geral*. 3ª ed., São Paulo: Editora MakRon Books.

Chiavenato, I. (2002). *Desempenho Humano nas Empresas*. S. Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª ed., São Paulo: Campus.

Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cardoso, C. C. (2010). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª ed., Lisboa: Editora RH.

Dawis, R.V.; e Lofquist, L.H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minnesota: University of Minneapolis Press.

Deblieux. M. (2003). *Performance Appraisal Source Book: a collection of practical samples*. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.

Decreto-Lei n.º 184/89 de 2 de Junho. *Estabelece princípios gerais em matéria de emprego público, remunerações e gestão de pessoal da função pública*. DR. I Série, n.º 126.

Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de Outubro. *Regulamenta a classificação de serviço na função pública*. D.R. I Série, n.º 235.

Decreto Regulamentar n.º 44-A/83, de 1 de Junho; n.º 3 do artigo 1.º do Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho, *prevê a adaptação à situação do pessoal autárquico do regime de classificação de serviço estabelecido* Decreto Regulamentar n.º 40/85, de 1 de Julho;

Decreto Regulamentar n.º 44-B/83 de 1 de Junho. *Revê o regime de classificação de serviço na função pública*. D.R. I Série, n.º 126.

Decreto Regulamentar n.º 40/85, de 1 de Julho. *Revê o regime de classificação de serviço na função pública*, e altera a redacção do n.º 1 e adita um n.º 4 ao artigo 20.º do Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho.

Decreto Regulamentar n.º 45/88, de 16 de Dezembro. *Altera a disciplina de classificação de serviço do pessoal da administração autárquica.*

Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 22 de Março. *Regulamenta a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, no que se refere ao sistema de avaliação do desempenho dos dirigentes de nível intermédio, funcionários, agentes e demais trabalhadores da administração directa do Estado e dos institutos públicos.* D.R. - I Série – B, n.º 113.

Decreto Regulamentar n.º 6/2006 de 20 de Junho. *Adapta a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março que regulamenta o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP), à administração local.* D.R. – I Série – B, n.º 117.

Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de Setembro. *Adapta a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro que regulamenta o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP), à administração local.* D.R. - I Série, n.º 172.

Despacho Normativo n.º128/81, de 24 de Abril. *Aprova a adopção do sistema de classificação de serviço.*

Domingues, L. (2003). *A Gestão de Recursos Humanos e o desenvolvimento social das empresas.* Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Fernandes, A.; e Caetano, A. (2002). A avaliação do desempenho. In A. Caetano e J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas.* 2ª ed., Lisboa: Editora RH, 357-387.

Ferreira, J. M.; N., J.; e Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações.* Lisboa: Editora McGraw-Hill.

Fried, Y.; e Ferris, G. R. (1987). The Validity of Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40 (2), 287-322.

Gomes, J. F.; Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C.; e Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.* Lisboa: Edições Sílabo.

Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal question and answer book: survival guide for managers.* New York: Amacom.

Hackman, J. R.; e Oldham, G. R., (1975). Development of the Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. London: Libra Publishers,

Herzberg, F.; Mausner, B.; e Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, 6ª ed., 2003, Original Published: New York, Wiley.

Hill, M. M.; e Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*, 2.ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.

Ironson, G. H.; Smith, P. C.; Brannick, M. T.; Gibson, W. M.; e Paul, K. B. (1989). Constitution of a Job in General Scale: A Comparison of Global, *Composite, and Specific Measures*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.

Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resources Management*. 10ª ed. New York: McGrawHill

Jawahar, I. M. (2006a). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), 14-28.

Jawahar, I. M. (2006b). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labor Research*, XXVII (2), 213-236.

Latham, G. P.; e Wexley, K.N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, Mass. Addison-Wesley.

Lawler, E. E. (1994). *Motivation in Work Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lei n.º 10/2004, de 22 de Março. *Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública*. D.R. I-A Série, n.º 69.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. *Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública*. D.R. - I Série n.º 250.

Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro. *Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas*. D.R. - I Série, n.º 41.

- Lind, A. E.; e Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum,
- Locke, E. A. (1969). *What is Job Satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Milkovich, G. T.; e Wigdor, A. K. (1991). *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. Washington: National Academy Press.
- Murphy, K. R.; e Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Orientação Técnica n.º 6/DGAP/2004, de 12 de Julho de 2004. *Aplicação do Sistema de Avaliação do Desempenho. Situações de aplicabilidade directa e situações especiais*.
- Pedroso, B. (2010). *Desenvolvimento do TQWL-42: Um Instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossas Wesley.
- Portaria n.º 642-A/83, de 1 de Junho. *Aprova os modelos de impressos de fichas de notação para classificação de serviço na função pública*. D.R. I Série, n.º 126.
- Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro. *Aprova os modelos de fichas de autoavaliação e avaliação do desempenho no âmbito do SIADAP*.
- Quarstein, V.; McAfee, R.B. e Glassman, M., (1992). The Situational Occurrences. *Theory of Job Satisfaction. Human Relations*, 42, 859-873.
- Quivy, R.; e Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª ed., Lisboa: Gradiva Publicações.
- Rato, H. (2009). *Indicadores de Avaliação de Desempenho - SIADAP 2 e 3*. Documentos do CADAP (Curso de Alta Direcção em Administração e Gestão Pública) I/2009, do módulo – Políticas Económicas e Desenvolvimento Sustentado, Ordenamento do Território e Avaliação. Lisboa: Instituto Nacional da Administração.

- Ribeiro, S.; A., J.; e Matos, S. (2006). *Sistema integrado da avaliação do desempenho da administração pública (SIADAP)*. Coimbra: Almedina.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2002) *Comportamento organizacional*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha, J. A. O.; e Dantas, J. C. (2007). *Avaliação do Desempenho e Gestão por Objectivos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Editora Escolar.
- Seixo, J. (2007). *Gestão do desempenho*. 4ª ed. Lisboa: Lidel.
- Smith, P. C.; Kendall, L. M.; e Hulin, C. L. (1969). *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sousa, M. J.; Duarte, T.; Sanches, P. G.; e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. 4ª ed. Lisboa: Lidel.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P. E. (1997a). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Weiss, D. J.; Dawis, R. V.; England, G. W.; e Lofquist, L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, XXII.
- Wright, B. E.; Davis, B. S. (2003). *Job satisfaction in the public sector*. *The American Review of Public Administration*. U.S.A, 33:1, 70-90.

## Apêndice N.º 1 – Questionário

Exmo. Senhor Presidente,

Eu, Maria João Duarte, funcionária da Junta de Freguesia de Caneças, estudante do curso de Mestrado em Controlo e Gestão dos Negócios do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, encontro-me neste momento a elaborar uma dissertação de Mestrado cujo objectivo é o estudo do impacto dos modelos de avaliação do desempenho dos funcionários administrativos nas Juntas de Freguesia do Concelho de Odivelas, sobre a satisfação no trabalho.

Neste contexto solicito a ajuda de V.Exª na divulgação de um questionário pelos funcionários administrativos da vossa instituição, cujo preenchimento terá uma duração estimada de 15 minutos.

O citado questionário pode ser acedido através do seguinte *link*:

[https://docs.google.com/forms/d/1II93ImOI0tjLf-bAS6FHlyN0va\\_NX43XeKPi1MjEP3k/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1II93ImOI0tjLf-bAS6FHlyN0va_NX43XeKPi1MjEP3k/viewform)

O seu preenchimento constituirá um importante contributo para um melhor conhecimento sobre o sistema de avaliação do desempenho e a sua satisfação no trabalho.

Informo também que os dados recolhidos serão tratados sem qualquer tipo de informação pessoal ou institucional, assegurando-se assim o mais completo anonimato em relação aos autores das respostas.

Se o desejar, no final do estudo, ser-lhe-á enviado um relatório com as principais conclusões alcançadas.

Antecipadamente grata pela colaboração de V.Exª, subscrevo-me

Com os melhores cumprimentos

Maria João Duarte

## Questionário - Mestrado

No âmbito do Mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), estou a realizar um projecto de investigação que tem como objectivo principal caracterizar o impacto dos modelos de avaliação do desempenho dos funcionários administrativos das Juntas de Freguesia do Concelho de Odivelas, sobre a satisfação no trabalho.

A sua resposta a este questionário é fundamental para a concretização do projecto, pelo que agradeço desde já a sua colaboração.

Peço-lhe que responda a todas as questões colocadas, de acordo com a sua experiência e a sua opinião. Não existem respostas correctas ou incorrectas.

Aproveito também para informar que o questionário é totalmente anónimo e as suas respostas serão tratadas de forma confidencial e agregada.

**\*Obrigatório**

Este questionário é totalmente anónimo e confidencial

### I - Caracterização Pessoal

---

1.

**1. Género \***

*Marcar apenas uma oval.*

Masculino

Feminino

2.

**2. Idade \***

*Marcar apenas uma oval.*

entre 20 e 30 anos

entre 31 e 40 anos

entre 41 e 50 anos

entre 51 a 60 anos

mais de 60 anos

3.

**3. Habilitações Literárias \****Marcar apenas uma oval.*

- 2º ciclo / antigo 2º ano do liceu
- 3º ciclo / antigo 5º ano do liceu
- 12º ano / antigo 7º ano do liceu
- Bacharelato
- Licenciatura / Pós Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

4.

**4. Antiguidade no exercício de funções públicas (em anos) \***

---

5.

**5. Antiguidade na função actual (em anos) \***

\*

---

6.

**6. Categoria profissional actual \****Marcar apenas uma oval.*

- Técnico Superior
- Assistente Técnico
- Assistente Operacional
- Outro

7.

**7. Qual a Freguesia onde desempenha as funções actuais \****Marcar apenas uma oval.*

- Caneças
- Famões
- Odivelas
- Olival de Basto
- Pontinha
- Póvoa Stº Adrião
- Ramada

**II - Antigo Regime de Avaliação - Classificação de Serviço**

- 
8. **8. Foi avaliado(a) pelo Sistema de Classificação de Serviço (Decreto Regulamentar nº 44-B/83 de 1 de Junho) \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

9. **8.1. Se "Sim", no último ano (2004) em que houve classificação de serviço que resultado obteve?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito Bom  
 Bom  
 Regular  
 Insatisfatório

10. **8.2. Se "Não" foi avaliado(a), explique o(s) motivo(s)**

.....

11.

**9. Tendo por base a "Classificação de Serviço", indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Indiferente	Concordo em parte	Concordo Totalmente
Incentivava os funcionários a executar melhor o seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premiava os melhores funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Punia os maus funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existia competição entre os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A maioria dos funcionários obtinha com facilidade a notação de "Muito Bom"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto mais elevada a classificação obtida, melhor a qualidade dos serviços prestados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neste sistema uma boa relação avaliador/avaliado, influenciava a obtenção de resultados mais elevados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A classificação de serviço a que fui sujeito(a) anualmente motivou-me a desempenhar melhor o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### III - Novo Regime de Avaliação - SIADAP

12.

**10. Qual o seu grau de informação/conhecimento sobre o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) que substituiu a Classificação de Serviço \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Nenhum	Fraco	Suficiente	Bom	Muito Bom
Os objectivos do SIADAP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A escala utilizada na avaliação final é adequada para classificar de forma diferenciada os desempenhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As fases de um processo de avaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As fichas de avaliação do desempenho são de fácil entendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O prazo previsto para serem dados a conhecer os objectivos do desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O prazo previsto para efectuar a auto-avaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A percentagem máxima para atribuição da classificação de "Mérito de Excelente"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A percentagem máxima para atribuição de "Desempenho Relevante"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O prazo previsto para apresentar recurso, no caso de discordar da avaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.

**11. Já foi avaliado(a) pelo SIADAP? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

14.

**11.1. Se respondeu "Sim" à questão anterior, indique por favor qual foi a última avaliação de desempenho obtida:**

*Marcar apenas uma oval.*

- Excelente  
 Relevante  
 Adequado  
 Inadequado

15. **11.2. Se "Não" foi avaliado(a), explique o(s) motivo(s)**

.....

16. **12. Considera que o SIADAP é um bom instrumento de avaliação do desempenho dos funcionários? \***

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

### (Continuação)

17. **13. Na sua perspectiva em que medida é que o SIADAP tem contribuído para: \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Nada	Pouco	Em Parte	Muito
Melhorar os recursos humanos, promovendo a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introduzir mais justiça no processo de avaliação, comparativamente ao anterior sistema de avaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos trabalhadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre os funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento adequados à melhoria do desempenho dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a comunicação entre os dirigentes e os funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18.

**14. Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes características do sistema de avaliação actualmente implementado (SIADAP) \****Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Indiferente	Concordo em Parte	Concordo Totalmente
O sistema de avaliação do desempenho é justo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sistema de avaliação do desempenho é de fácil utilização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sistema de avaliação do desempenho contribui para que a estratégia da Autarquia se concretize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sistema de avaliação do desempenho é um bom veículo de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sistema de avaliação do desempenho tem objectivos claros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sistema de avaliação do desempenho permite dar feedback do desempenho em tempo real	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sistema de avaliação do desempenho introduziu mais justiça relativamente ao sistema anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.

**15. Tendo por base a sua última avaliação do desempenho, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações: \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Indiferente	Concordo em Parte	Concordo Totalmente
A avaliação do desempenho aumentou a minha satisfação para com o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me motivado (a) pelo resultado da minha avaliação do desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, pensar que sou avaliado(a) por um sistema de quotas interfere na minha satisfação com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim a avaliação do desempenho avaliou de facto as minhas competências profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim os meus objectivos tinham um grau de exigência adequada às minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O resultado da minha avaliação do desempenho é relevante para a definição dos novos objectivos a que me proponho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendo o sistema de quotas em mente, acredito que a minha avaliação do desempenho foi justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### IV - Satisfação no Trabalho

20.

**16. Tendo presente o resultado da sua última avaliação, em que medida está satisfeito (a) ou insatisfeito(a) no trabalho, com: \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Os resultados obtidos quando considera a quantidade de trabalho que realizou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados obtidos comparado com os resultados dos colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados obtidos quando considera a qualidade do trabalho que realizou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A remuneração recebida pelo trabalho que realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O resultado da avaliação do desempenho que lhe foi atribuída	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21.

**17. De acordo com a última avaliação do desempenho a que foi sujeito(a) indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*


	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Indiferente	Concordo em Parte	Concordo Totalmente
Estou satisfeito(a) com o sistema de avaliação do desempenho utilizado para avaliar o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria que o sistema de avaliação do desempenho fosse diferente em muitos aspectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A classificação de avaliação do desempenho que recebi é aceitável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sistema de avaliação do desempenho permitiu a realização eficaz da minha avaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em termos gerais, estou satisfeito(a) com a classificação de avaliação do desempenho que recebi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

Em caso de dúvida em relação ao questionário que acabou de preencher envie, por favor, um e-mail para:

[jmaria.ioao@gmail.com](mailto:jmaria.ioao@gmail.com)

Maria João Duarte  
(Mestranda do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa)

Com tecnologia  


# Apêndice N.º 2 – Respostas ao Questionário *Google Docs*

Questionário - Mestrado - Google Drive

Página 1 de 29

Maria João Duarte

[Editar este formulário](#)

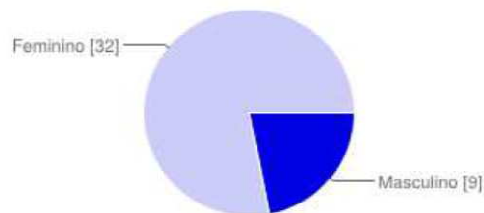
## 41 respostas

[Ver todas as respostas](#) [Publicar estatísticas](#)

### Resumo

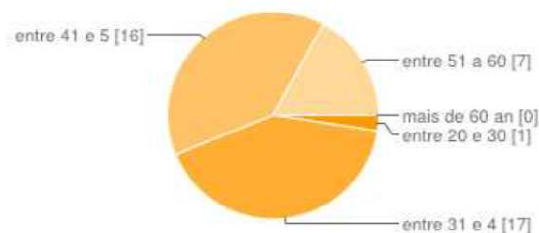
#### I - Caracterização Pessoal

##### 1. Género



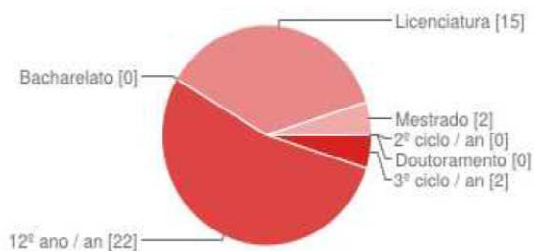
Masculino	9	22%
Feminino	32	78%

##### 2. Idade



entre 20 e 30 anos	1	2%
entre 31 e 40 anos	17	41%
entre 41 e 50 anos	16	39%
entre 51 a 60 anos	7	17%
mais de 60 anos	0	0%

### 3. Habilitações Literárias



2º ciclo / antigo 2º ano do liceu	0	0%
3º ciclo / antigo 5º ano do liceu	2	5%
12º ano / antigo 7º ano do liceu	22	54%
Bacharelato	0	0%
Licenciatura / Pós Graduação	15	37%
Mestrado	2	5%
Doutoramento	0	0%

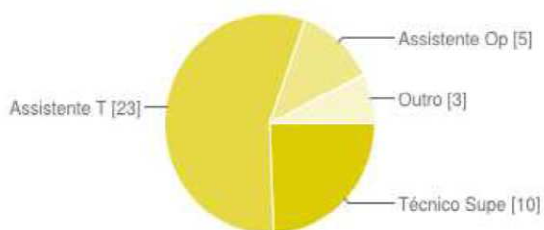
### 4. Antiguidade no exercício de funções públicas (em anos)

25 anos 33 34 8 anos 30 anos 5 anos 22 26 16 anos 3 0 6  
 5 31 8 17 18 15 13 11 12 20 10 7 anos 10 anos 12  
 anos 3 anos

### 5. Antiguidade na função actual (em anos)

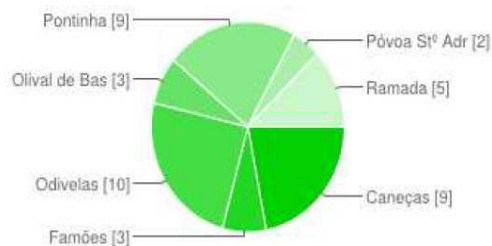
5 anos 9 anos 22 3 2 1 0 6 5 4 17 18 13 14 11 20  
 10 7 anos 10 anos 4 anos 12 anos 1 ano 0,5 anos

### 6. Categoria profissional actual



Técnico Superior	10	24%
Assistente Técnico	23	56%
Assistente Operacional	5	12%
Outro	3	7%

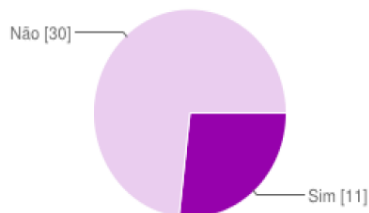
**7. Qual a Freguesia onde desempenha as funções actuais**



Caneças	9	22%
Famões	3	7%
Odivelas	10	24%
Olival de Basto	3	7%
Pontinha	9	22%
Póvoa Stº Adrião	2	5%
Ramada	5	12%

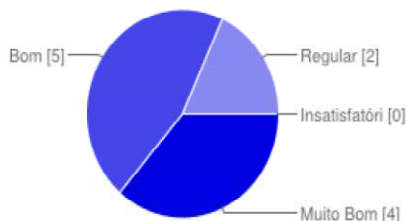
**II - Antigo Regime de Avaliação - Classificação de Serviço**

**8. Foi avaliado(a) pelo Sistema de Classificação de Serviço (Decreto Regulamentar nº 44-B/83 de 1 de Junho)**



Sim	11	27%
Não	30	73%

**8.1. Se "Sim", no último ano (2004) em que houve classificação de serviço que resultado obteve?**

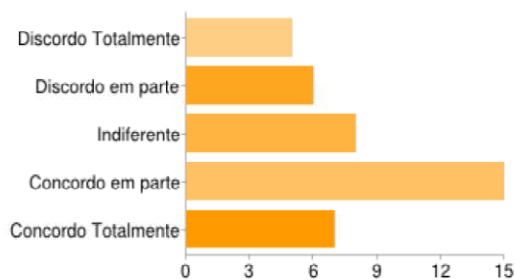


Muito Bom	4	36%
Bom	5	45%
Regular	2	18%
Insatisfatório	0	0%

**8.2. Se "Não" foi avaliado(a), explique o(s) motivo(s)**

Não sei Começamos ser avaliados em 2006 Não era ainda feito na Autarquia  
 Ainda não se aplicava no serviço Não se aplicava na altura às autarquias locais Só  
 fui classificada no ano de 2011 A Entidade empregadora não fazia avaliação do  
 desempenho só iniciei funções em janeiro 2013 Antes do vínculo incompetencia  
 dos responsáveis não estava implementado A Junta de Freguesia de Odivelas, por  
 razões que desconheço não fez a avaliação. Não se aplicava Estava pelo Centro  
 de Emprego Não trabalhava na função pública antes do atual sistema de avaliação  
 - SIADAP, não existia avaliação, apenas atribuição de menções de mérito Nessa data  
 ainda não trabalha na função pública Não foram realizadas avaliações Contrato  
 Emprego-Inserção Fomos informados que os contratados a prazo não seriam  
 avaliados não funcionário não estava implementado Avaliação com Siadap  
 Não estava ao serviço Recibos verdes

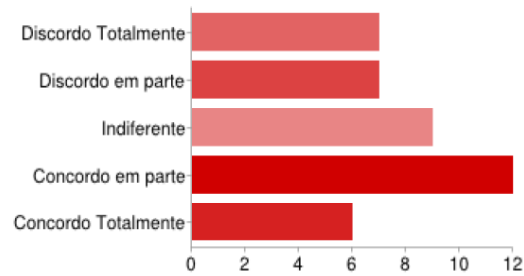
**Incentivava os funcionários a executar melhor o seu trabalho [9. Tendo por base a "Classificação de Serviço", indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



Discordo Totalmente	5	12%
Discordo em parte	6	15%

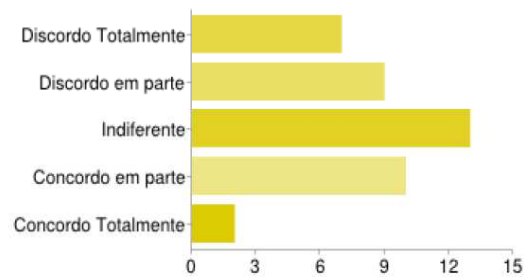
Indiferente	8	20%
Concordo em parte	15	37%
Concordo Totalmente	7	17%

**Premiava os melhores funcionários [9. Tendo por base a "Classificação de Serviço", indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



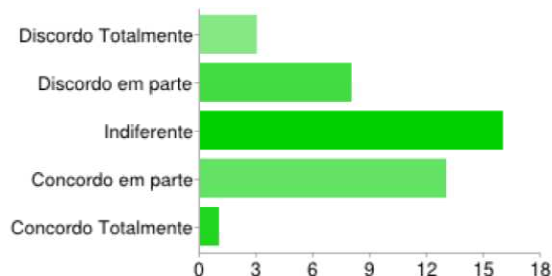
Discordo Totalmente	7	17%
Discordo em parte	7	17%
Indiferente	9	22%
Concordo em parte	12	29%
Concordo Totalmente	6	15%

**Punia os maus funcionários [9. Tendo por base a "Classificação de Serviço", indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



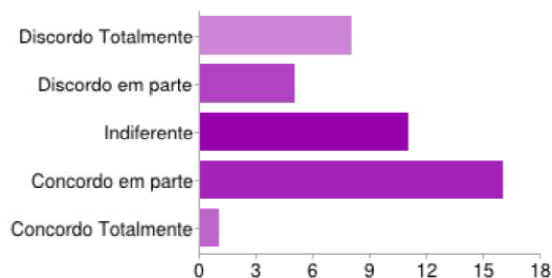
Discordo Totalmente	7	17%
Discordo em parte	9	22%
Indiferente	13	32%
Concordo em parte	10	24%
Concordo Totalmente	2	5%

**Existia competição entre os colegas [9. Tendo por base a "Classificação de Serviço", indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



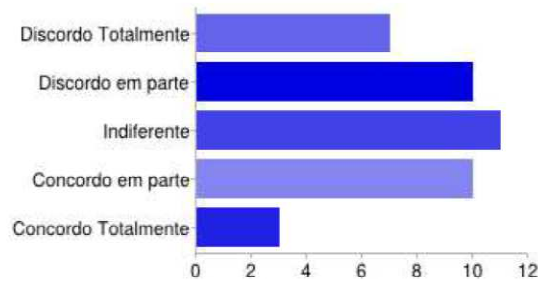
Discordo Totalmente	3	7%
Discordo em parte	8	20%
Indiferente	16	39%
Concordo em parte	13	32%
Concordo Totalmente	1	2%

**A maioria dos funcionários obtinha com facilidade a notação de "Muito Bom" [9. Tendo por base a "Classificação de Serviço", indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



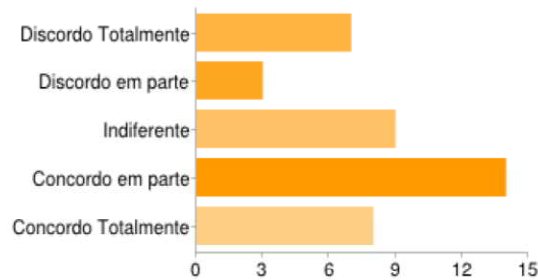
Discordo Totalmente	8	20%
Discordo em parte	5	12%
Indiferente	11	27%
Concordo em parte	16	39%
Concordo Totalmente	1	2%

**Quanto mais elevada a classificação obtida, melhor a qualidade dos serviços prestados [9. Tendo por base a "Classificação de Serviço", indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



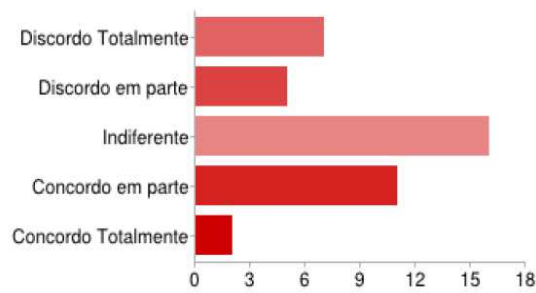
Discordo Totalmente	7	17%
Discordo em parte	10	24%
Indiferente	11	27%
Concordo em parte	10	24%
Concordo Totalmente	3	7%

**Neste sistema uma boa relação avaliador/avaliado, influenciava a obtenção de resultados mais elevados [9. Tendo por base a "Classificação de Serviço", indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



Discordo Totalmente	7	17%
Discordo em parte	3	7%
Indiferente	9	22%
Concordo em parte	14	34%
Concordo Totalmente	8	20%

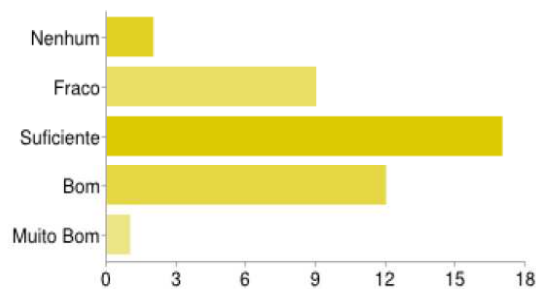
**A classificação de serviço a que fui sujeito(a) anualmente motivou-me a desempenhar melhor o trabalho [9. Tendo por base a "Classificação de Serviço", indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



Discordo Totalmente	7	17%
Discordo em parte	5	12%
Indiferente	16	39%
Concordo em parte	11	27%
Concordo Totalmente	2	5%

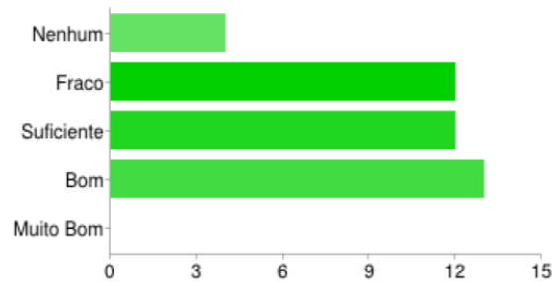
### III - Novo Regime de Avaliação - SIADAP

Os objectivos do SIADAP [10. Qual o seu grau de informação/conhecimento sobre o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) que substituiu a Classificação de Serviço]



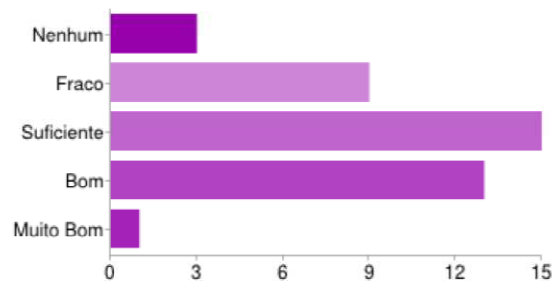
Nenhum	2	5%
Fraco	9	22%
Suficiente	17	41%
Bom	12	29%
Muito Bom	1	2%

**A escala utilizada na avaliação final é adequada para classificar de forma diferenciada os desempenhos [10. Qual o seu grau de informação/conhecimento sobre o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) que substituiu a Classificação de Serviço]**



Nenhum	4	10%
Fraco	12	29%
Suficiente	12	29%
Bom	13	32%
Muito Bom	0	0%

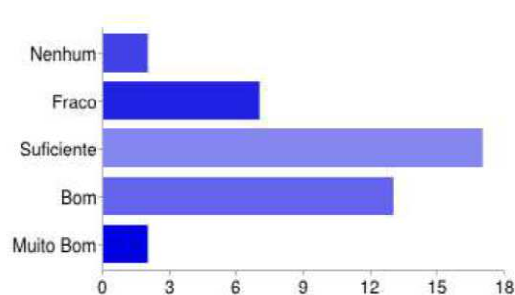
**As fases de um processo de avaliação [10. Qual o seu grau de informação/conhecimento sobre o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) que substituiu a Classificação de Serviço]**



Nenhum	3	7%
Fraco	9	22%
Suficiente	15	37%
Bom	13	32%
Muito Bom	1	2%

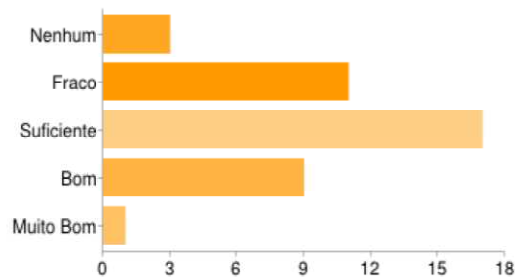
**As fichas de avaliação do desempenho são de fácil entendimento [10. Qual o seu grau de informação/conhecimento sobre o Sistema**

**Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) que substituiu a Classificação de Serviço]**



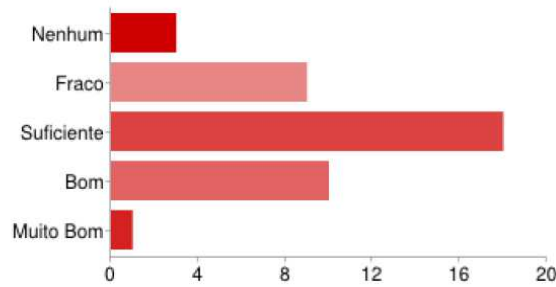
Nenhum	2	5%
Fraco	7	17%
Suficiente	17	41%
Bom	13	32%
Muito Bom	2	5%

**O prazo previsto para serem dados a conhecer os objectivos do desempenho [10. Qual o seu grau de informação/conhecimento sobre o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) que substituiu a Classificação de Serviço]**



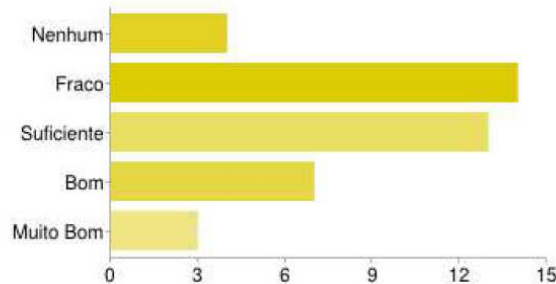
Nenhum	3	7%
Fraco	11	27%
Suficiente	17	41%
Bom	9	22%
Muito Bom	1	2%

**O prazo previsto para efectuar a auto-avaliação [10. Qual o seu grau de informação/conhecimento sobre o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) que substituiu a Classificação de Serviço]**



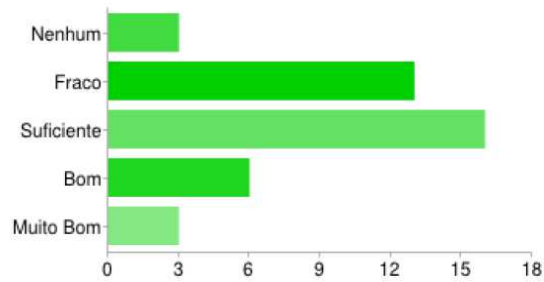
Nenhum	3	7%
Fraco	9	22%
Suficiente	18	44%
Bom	10	24%
Muito Bom	1	2%

**A percentagem máxima para atribuição da classificação de "Mérito de Excelente" [10. Qual o seu grau de informação/conhecimento sobre o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) que substituiu a Classificação de Serviço]**



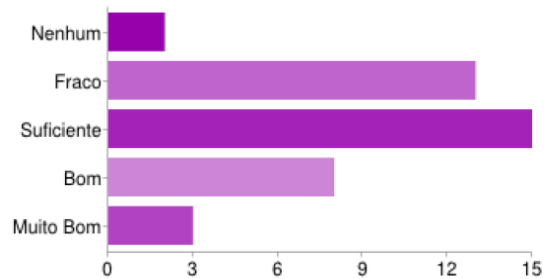
Nenhum	4	10%
Fraco	14	34%
Suficiente	13	32%
Bom	7	17%
Muito Bom	3	7%

**A percentagem máxima para atribuição de "Desempenho Relevante" [10. Qual o seu grau de informação/conhecimento sobre o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) que substituiu a Classificação de Serviço]**



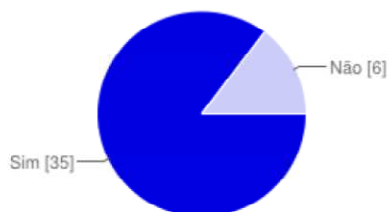
Nenhum	3	7%
Fraco	13	32%
Suficiente	16	39%
Bom	6	15%
Muito Bom	3	7%

**O prazo previsto para apresentar recurso, no caso de discordar da avaliação [10. Qual o seu grau de informação/conhecimento sobre o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) que substituiu a Classificação de Serviço]**



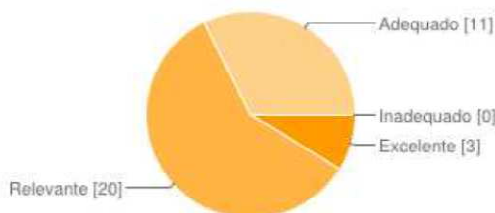
Nenhum	2	5%
Fraco	13	32%
Suficiente	15	37%
Bom	8	20%
Muito Bom	3	7%

**11. Já foi avaliado(a) pelo SIADAP?**



Sim	35	85%
Não	6	15%

**11.1. Se respondeu "Sim" à questão anterior, indique por favor qual foi a última avaliação de desempenho obtida:**

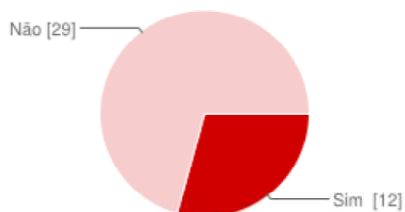


Excelente	3	9%
Relevante	20	59%
Adequado	11	32%
Inadequado	0	0%

**11.2. Se "Não" foi avaliado(a), explique o(s) motivo(s)**

ainda não tenho 6 meses de serviço    Contrato Emprego-Inserção    não funcionário

**12. Considera que o SIADAP é um bom instrumento de avaliação do desempenho dos funcionários?**

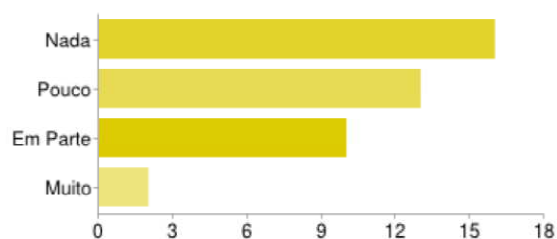


Sim	12	29%
-----	----	-----

Não 29 71%

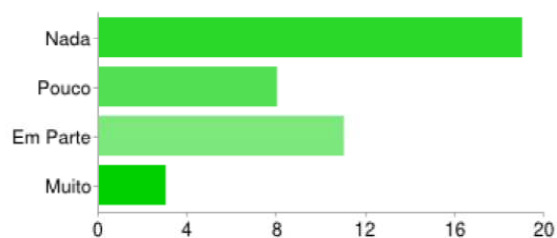
**(Continuação)**

**Melhorar os recursos humanos, promovendo a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados [13. Na sua perspectiva em que medida é que o SIADAP tem contribuído para:]**



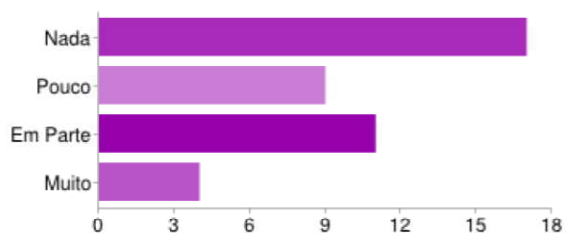
Nada	16	39%
Pouco	13	32%
Em Parte	10	24%
Muito	2	5%

**Introduzir mais justiça no processo de avaliação, comparativamente ao anterior sistema de avaliação [13. Na sua perspectiva em que medida é que o SIADAP tem contribuído para:]**



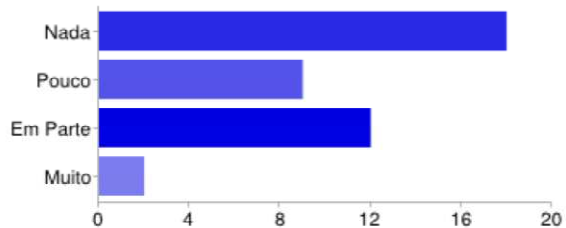
Nada	19	46%
Pouco	8	20%
Em Parte	11	27%
Muito	3	7%

**Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos trabalhadores [13. Na sua perspectiva em que medida é que o SIADAP tem contribuído para:]**



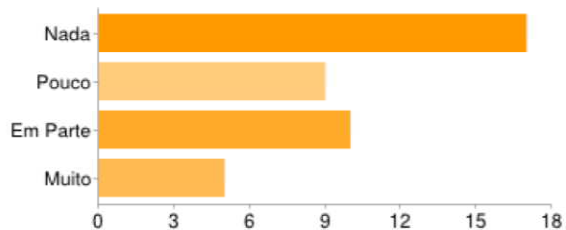
Nada	17	41%
Pouco	9	22%
Em Parte	11	27%
Muito	4	10%

**Potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre os funcionários [13. Na sua perspectiva em que medida é que o SIADAP tem contribuído para:]**



Nada	18	44%
Pouco	9	22%
Em Parte	12	29%
Muito	2	5%

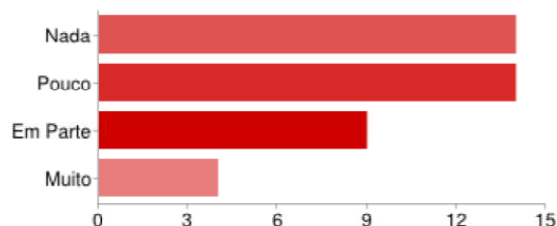
**Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento adequados à melhoria do desempenho dos funcionários [13. Na sua perspectiva em que medida é que o SIADAP tem contribuído para:]**



Nada	17	41%
------	----	-----

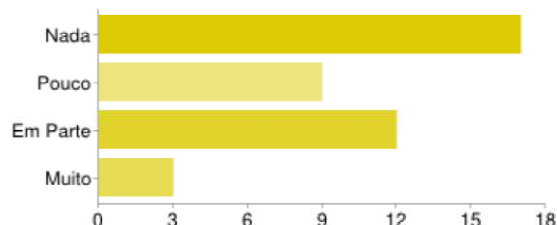
Pouco	9	22%
Em Parte	10	24%
Muito	5	12%

**Diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito [13. Na sua perspectiva em que medida é que o SIADAP tem contribuído para:]**



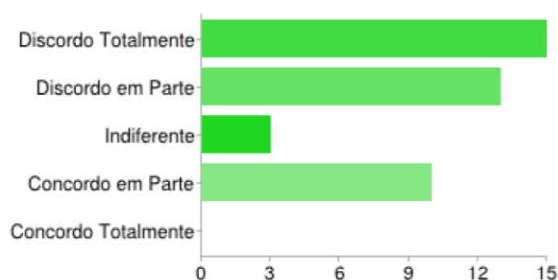
Nada	14	34%
Pouco	14	34%
Em Parte	9	22%
Muito	4	10%

**Promover a comunicação entre os dirigentes e os funcionários [13. Na sua perspectiva em que medida é que o SIADAP tem contribuído para:]**



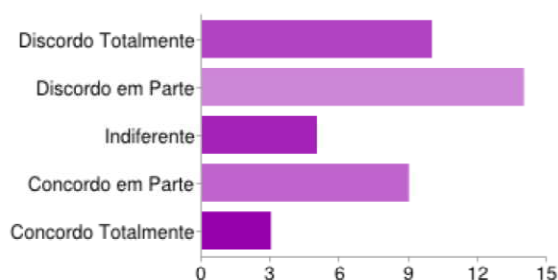
Nada	17	41%
Pouco	9	22%
Em Parte	12	29%
Muito	3	7%

**O sistema de avaliação do desempenho é justo [14. Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes características do sistema de avaliação actualmente implementado (SIADAP)]**



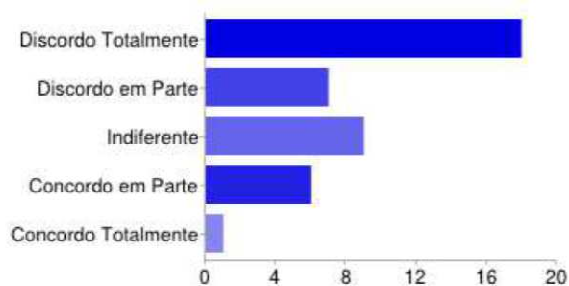
Discordo Totalmente	15	37%
Discordo em Parte	13	32%
Indiferente	3	7%
Concordo em Parte	10	24%
Concordo Totalmente	0	0%

**O sistema de avaliação do desempenho é de fácil utilização [14. Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes características do sistema de avaliação actualmente implementado (SIADAP)]**



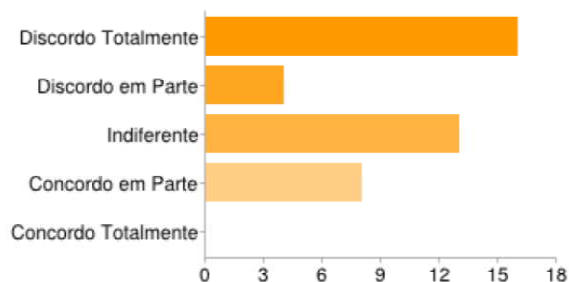
Discordo Totalmente	10	24%
Discordo em Parte	14	34%
Indiferente	5	12%
Concordo em Parte	9	22%
Concordo Totalmente	3	7%

**O sistema de avaliação do desempenho contribui para que a estratégia da Autarquia se concretize [14. Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes características do sistema de avaliação actualmente implementado (SIADAP)]**



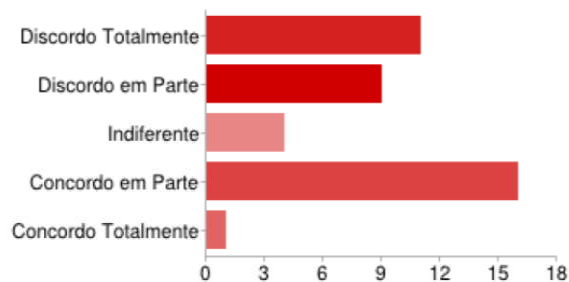
Discordo Totalmente	18	44%
Discordo em Parte	7	17%
Indiferente	9	22%
Concordo em Parte	6	15%
Concordo Totalmente	1	2%

**O sistema de avaliação do desempenho é um bom veículo de comunicação [14. Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes características do sistema de avaliação actualmente implementado (SIADAP)]**



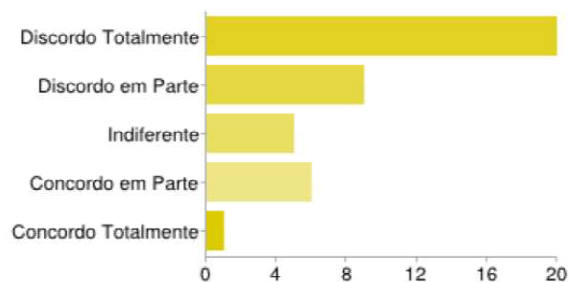
Discordo Totalmente	16	39%
Discordo em Parte	4	10%
Indiferente	13	32%
Concordo em Parte	8	20%
Concordo Totalmente	0	0%

**O sistema de avaliação do desempenho tem objectivos claros [14. Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes características do sistema de avaliação actualmente implementado (SIADAP)]**



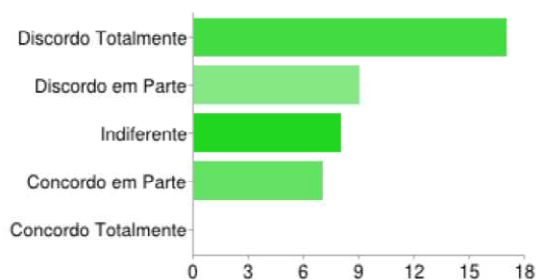
Discordo Totalmente	11	27%
Discordo em Parte	9	22%
Indiferente	4	10%
Concordo em Parte	16	39%
Concordo Totalmente	1	2%

**O sistema de avaliação do desempenho permite dar feedback do desempenho em tempo real [14. Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes características do sistema de avaliação actualmente implementado (SIADAP)]**



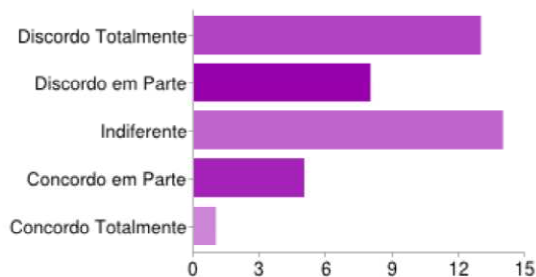
Discordo Totalmente	20	49%
Discordo em Parte	9	22%
Indiferente	5	12%
Concordo em Parte	6	15%
Concordo Totalmente	1	2%

**O sistema de avaliação do desempenho introduziu mais justiça relativamente ao sistema anterior [14. Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes características do sistema de avaliação actualmente implementado (SIADAP)]**



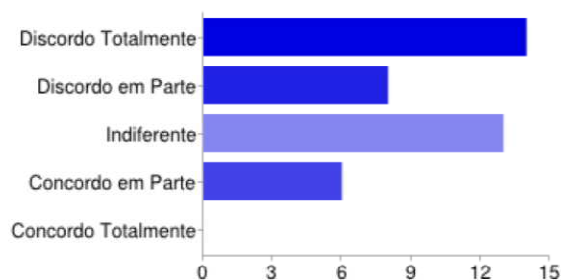
Discordo Totalmente	17	41%
Discordo em Parte	9	22%
Indiferente	8	20%
Concordo em Parte	7	17%
Concordo Totalmente	0	0%

**A avaliação do desempenho aumentou a minha satisfação para com o trabalho [15. Tendo por base a sua última avaliação do desempenho, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



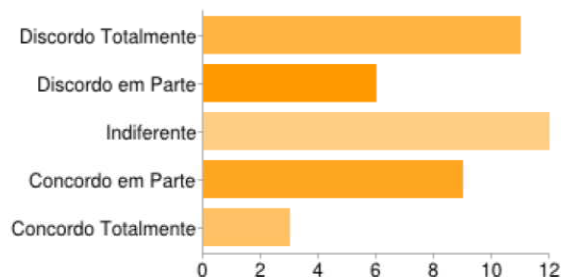
Discordo Totalmente	13	32%
Discordo em Parte	8	20%
Indiferente	14	34%
Concordo em Parte	5	12%
Concordo Totalmente	1	2%

**Sinto-me motivado(a) pelo resultado da minha avaliação do desempenho [15. Tendo por base a sua última avaliação do desempenho, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



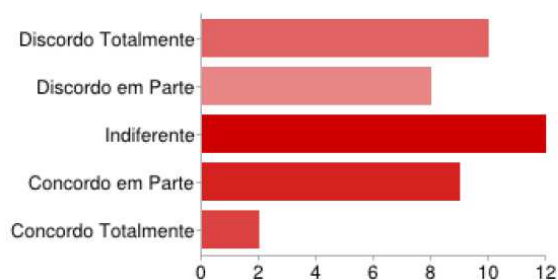
Discordo Totalmente	14	34%
Discordo em Parte	8	20%
Indiferente	13	32%
Concordo em Parte	6	15%
Concordo Totalmente	0	0%

**Para mim, pensar que sou avaliado(a) por um sistema de quotas interfere na minha satisfação com o meu trabalho [15. Tendo por base a sua última avaliação do desempenho, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



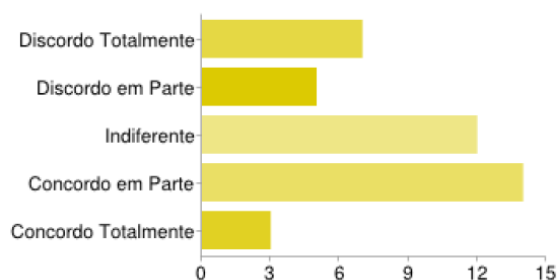
Discordo Totalmente	11	27%
Discordo em Parte	6	15%
Indiferente	12	29%
Concordo em Parte	9	22%
Concordo Totalmente	3	7%

**Para mim a avaliação do desempenho avaliou de facto as minhas competências profissionais [15. Tendo por base a sua última avaliação do desempenho, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



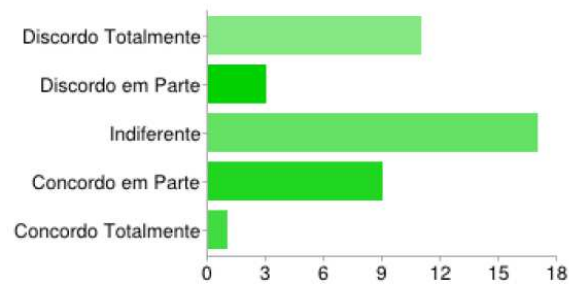
Discordo Totalmente	10	24%
Discordo em Parte	8	20%
Indiferente	12	29%
Concordo em Parte	9	22%
Concordo Totalmente	2	5%

**Para mim os meus objectivos tinham um grau de exigência adequada às minhas funções [15. Tendo por base a sua última avaliação do desempenho, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



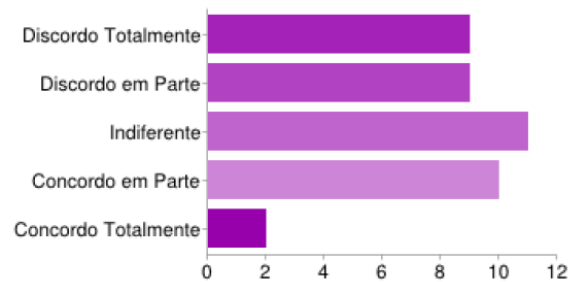
Discordo Totalmente	7	17%
Discordo em Parte	5	12%
Indiferente	12	29%
Concordo em Parte	14	34%
Concordo Totalmente	3	7%

**O resultado da minha avaliação do desempenho é relevante para a definição dos novos objectivos a que me proponho [15. Tendo por base a sua última avaliação do desempenho, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



Discordo Totalmente	11	27%
Discordo em Parte	3	7%
Indiferente	17	41%
Concordo em Parte	9	22%
Concordo Totalmente	1	2%

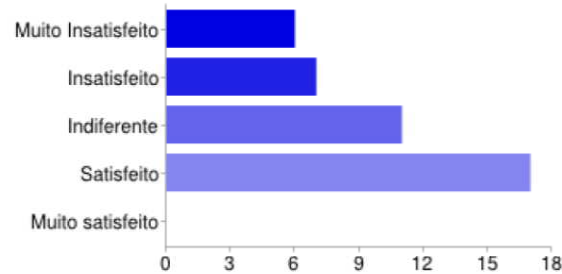
**Tendo o sistema de quotas em mente, acredito que a minha avaliação do desempenho foi justa [15. Tendo por base a sua última avaliação do desempenho, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:]**



Discordo Totalmente	9	22%
Discordo em Parte	9	22%
Indiferente	11	27%
Concordo em Parte	10	24%
Concordo Totalmente	2	5%

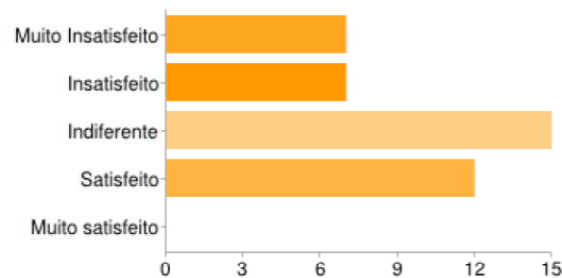
#### IV - Satisfação no Trabalho

**Os resultados obtidos quando considera a quantidade de trabalho que realizou [16. Tendo presente o resultado da sua última avaliação, em que medida está satisfeito(a) ou insatisfeito(a) no trabalho, com:]**



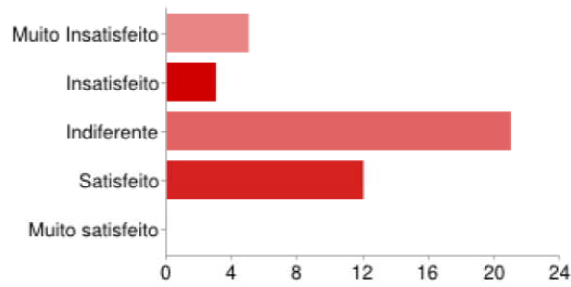
Muito Insatisfeito	6	15%
Insatisfeito	7	17%
Indiferente	11	27%
Satisfeito	17	41%
Muito satisfeito	0	0%

**Os resultados obtidos comparado com os resultados dos colegas [16. Tendo presente o resultado da sua última avaliação, em que medida está satisfeito(a) ou insatisfeito(a) no trabalho, com:]**



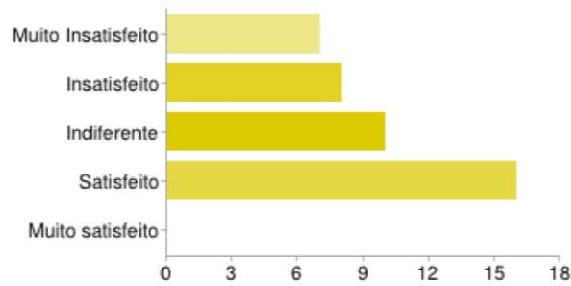
Muito Insatisfeito	7	17%
Insatisfeito	7	17%
Indiferente	15	37%
Satisfeito	12	29%
Muito satisfeito	0	0%

**Os resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho [16. Tendo presente o resultado da sua última avaliação, em que medida está satisfeito(a) ou insatisfeito(a) no trabalho, com:]**



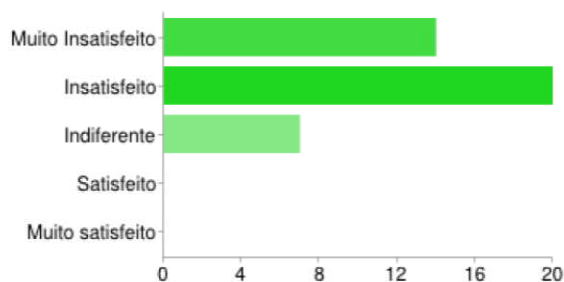
Muito Insatisfeito	5	12%
Insatisfeito	3	7%
Indiferente	21	51%
Satisfeito	12	29%
Muito satisfeito	0	0%

**Os resultados obtidos quando considera a qualidade do trabalho que realizou [16. Tendo presente o resultado da sua última avaliação, em que medida está satisfeito(a) ou insatisfeito(a) no trabalho, com:]**



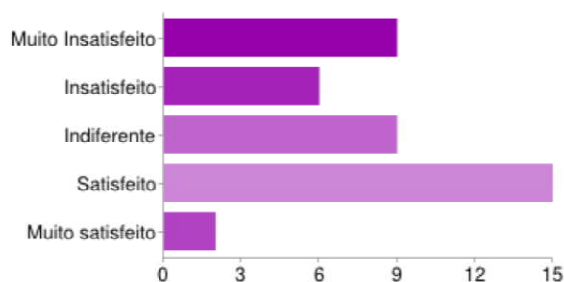
Muito Insatisfeito	7	17%
Insatisfeito	8	20%
Indiferente	10	24%
Satisfeito	16	39%
Muito satisfeito	0	0%

**A remuneração recebida pelo trabalho que realiza [16. Tendo presente o resultado da sua última avaliação, em que medida está satisfeito(a) ou insatisfeito(a) no trabalho, com:]**



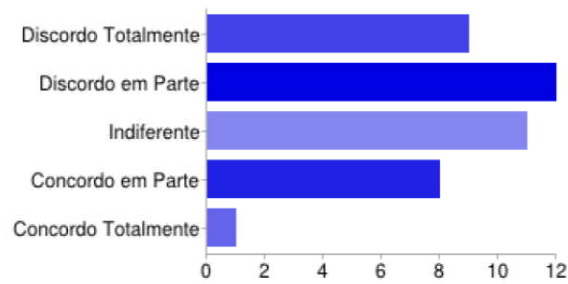
Muito Insatisfeito	14	34%
Insatisfeito	20	49%
Indiferente	7	17%
Satisfeito	0	0%
Muito satisfeito	0	0%

**O resultado da avaliação do desempenho que lhe foi atribuída [16. Tendo presente o resultado da sua última avaliação, em que medida está satisfeito(a) ou insatisfeito(a) no trabalho, com:]**



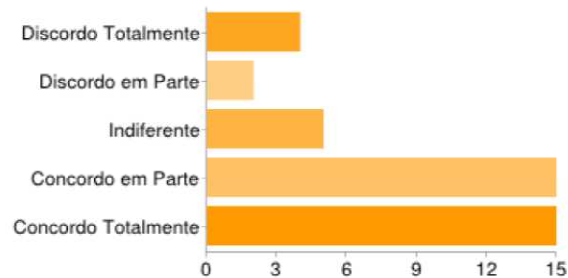
Muito Insatisfeito	9	22%
Insatisfeito	6	15%
Indiferente	9	22%
Satisfeito	15	37%
Muito satisfeito	2	5%

**Estou satisfeito(a) com o sistema de avaliação do desempenho utilizado para avaliar o meu desempenho [17. De acordo com a última avaliação do desempenho a que foi sujeito(a) indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:]**



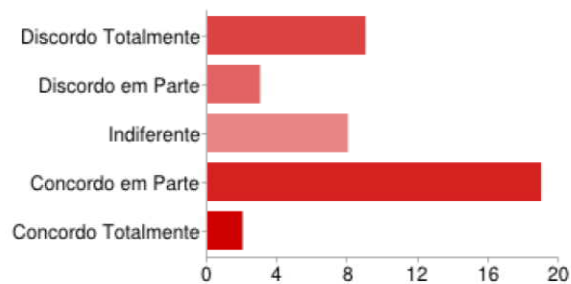
Discordo Totalmente	9	22%
Discordo em Parte	12	29%
Indiferente	11	27%
Concordo em Parte	8	20%
Concordo Totalmente	1	2%

**Gostaria que o sistema de avaliação do desempenho fosse diferente em muitos aspectos [17. De acordo com a última avaliação do desempenho a que foi sujeito(a) indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:]**



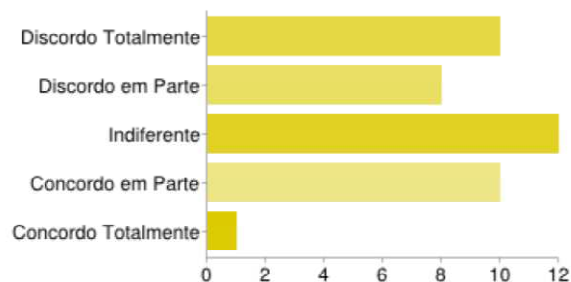
Discordo Totalmente	4	10%
Discordo em Parte	2	5%
Indiferente	5	12%
Concordo em Parte	15	37%
Concordo Totalmente	15	37%

**A classificação de avaliação do desempenho que recebi é aceitável [17. De acordo com a última avaliação do desempenho a que foi sujeito(a) indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:]**



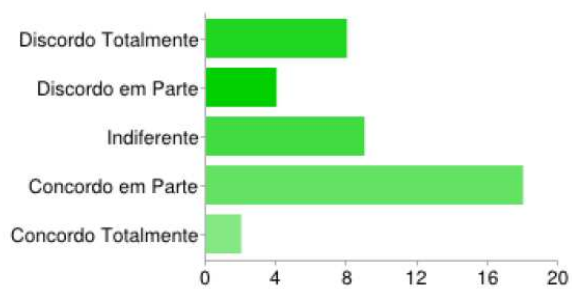
Discordo Totalmente	9	22%
Discordo em Parte	3	7%
Indiferente	8	20%
Concordo em Parte	19	46%
Concordo Totalmente	2	5%

**O sistema de avaliação do desempenho permitiu a realização eficaz da minha avaliação [17. De acordo com a última avaliação do desempenho a que foi sujeito(a) indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:]**



Discordo Totalmente	10	24%
Discordo em Parte	8	20%
Indiferente	12	29%
Concordo em Parte	10	24%
Concordo Totalmente	1	2%

**Em termos gerais, estou satisfeito(a) com a classificação de avaliação do desempenho que recebi [17. De acordo com a última avaliação do desempenho a que foi sujeito(a) indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:]**



Discordo Totalmente	<b>8</b>	20%
Discordo em Parte	<b>4</b>	10%
Indiferente	<b>9</b>	22%
Concordo em Parte	<b>18</b>	44%
Concordo Totalmente	<b>2</b>	5%

### Número de respostas diárias

