

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
**FACULDADE DE ECONOMIA**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NAS AUTARQUIAS DA  
REGIÃO DO ALGARVE: UM ESTUDO DESCRITIVO**

Dissertação para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

**JOÃO DANIEL RITA RAÇÕES MOREIRA CARVALHO**

FARO

2010



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
**FACULDADE DE ECONOMIA**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NAS AUTARQUIAS DA  
REGIÃO DO ALGARVE: UM ESTUDO DESCRITIVO**

Dissertação para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

**JOÃO DANIEL RITA RAÇÕES MOREIRA CARVALHO**

FARO

2010



**João Daniel Rita Rações Moreira Carvalho**

FACULDADE DE ECONOMIA

Orientadores:

Prof. Doutor Sérgio Pereira dos Santos

Prof. Doutora Carla Alexandra da Encarnação Filipe Amado

Faro, 30 de Dezembro de 2010

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NAS AUTARQUIAS DA  
REGIÃO DO ALGARVE: UM ESTUDO DESCRITIVO**

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Efigénio da Luz Rebelo

Vogais: Prof. Doutora Cláudia Sofia Sarrico Ferreira da Silva

Prof. Doutor Carlos Joaquim Farias Cândido

*Para ti Andreia,  
por tornares todos os nossos dias especiais*

## ÍNDICE GERAL

	Página
ÍNDICE DE TABELAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	x
Capítulo 1. INTRODUÇÃO .....	1
Capítulo 2. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1 Autarquias Locais .....	3
2.2 Avaliação do desempenho .....	4
2.2.1 Métodos de avaliação do desempenho.....	7
2.2.2 Avaliação do desempenho utilizando o SIADAP .....	10
2.2.3 Diferenciação de desempenhos.....	15
2.3 Estudos efectuados sobre avaliação do desempenho .....	18
Capítulo 3. METODOLOGIA .....	22
3.1 População.....	22
3.2 Amostra.....	23
3.3 Instrumento .....	23
3.4 Procedimento .....	26
Capítulo 4. RESULTADOS.....	27
Capítulo 5. DISCUSSÃO .....	34
Capítulo 6. CONCLUSÕES .....	40
Referências Bibliográficas .....	42
APÊNDICE 1: Instrumento .....	48
APÊNDICE 2: Pedido de colaboração .....	57
APÊNDICE 3: Tabela de número de respostas, média, moda e desvio-padrão das várias subescalas do instrumento aplicado.....	58

## ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 3.1 - Total de funcionários por Câmara, da região do Algarve.....	23
Tabela 4.1 - Valores do teste t de Student .....	33

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 2.1 - Métodos de Avaliação do Desempenho (Gomes <i>et al.</i> , 2008: 515).....	8

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Doutor Sérgio Santos e à Prof. Doutora Carla Amado, pela orientação, disponibilidade, paciência, profissionalismo e auxílio prestado na elaboração desta dissertação.

Aos meus pais, familiares e amigos pelo apoio e confiança que depositaram no meu trabalho.

A todos os que colaboraram na realização desta dissertação, o meu sincero obrigado pela disponibilidade e contributos prestados.

# **Avaliação do Desempenho nas Autarquias da Região do Algarve: Um Estudo Descritivo**

João Daniel Rita Rações Moreira Carvalho

## **RESUMO**

O instrumento de avaliação do desempenho dos funcionários, dirigentes, serviços e organismos públicos Portugueses designa-se Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Este pretende dar um contributo no que diz respeito à melhoria do desempenho e qualidade de serviço na Administração Pública, promovendo a motivação profissional e desenvolvimento de competências dos trabalhadores e dirigentes.

Uma vez que o SIADAP exerce uma influência directa nos trabalhadores, os objectivos desta investigação foram o estudo da sua percepção face à avaliação do desempenho em geral, e particularmente pelo SIADAP, bem como da descrição e eficácia do sistema, analisando-se ainda a utilização de quotas na avaliação do desempenho.

A população em estudo foram os trabalhadores das dezasseis Câmaras Municipais da região do Algarve, sendo a amostra composta por 110 indivíduos. Como forma de recolha de dados, utilizou-se o inquérito por questionário, através de uma plataforma disponível online. Os dados recolhidos, entre Outubro e Novembro de 2010, reportaram-se à avaliação do desempenho do ano de 2009.

Na sua maioria, a amostra, devidamente informada acerca do SIADAP, é avaliada e entrevistada para devolução dos resultados anualmente, tendo tal sucedido no último ano. O estabelecimento dos objectivos foi acordado com os avaliadores e os trabalhadores acreditam que a avaliação do desempenho não aumenta a sua motivação. Ainda assim, estão pouco ou nada satisfeitos com o sistema, considerando que é ineficaz, injusto e desadequado para a estratégia da autarquia, pelo que deve ser revisto, nomeadamente devido às quotas.

As evidências da investigação inserem-se nas hipóteses teóricas encontradas na revisão da literatura, mas permitem também gerar novas explicações acerca de factos menos expectáveis que se verificaram.

A preocupação científica acerca do tema constitui-se como desafiante, podendo

perspectivar-se mais investigações futuras que pretendam desenvolver um estudo semelhante noutras amostras ou alargar o âmbito dos propósitos estudados.

Palavras-chave: Administração Pública, Autarquias, Avaliação do Desempenho, Quotas, SIADAP.

# **Performance Appraisal in Local Government on the Algarve Region: A Descriptive Study**

João Daniel Rita Rações Moreira Carvalho

## **ABSTRACT**

The Portuguese Government created in 2004 the Integrated System for Performance Assessment of Public Administration (SIADAP). This system allows the assessment of performance of public workers, managers, services and institutions. It intends to contribute to performance improvement in Public Administration by promoting professional motivation and developing workers and managers' skills.

This research aims to study the Portuguese Public Administration employees' perceptions regarding performance appraisal in general and by means of the SIADAP framework. It also aims to draw conclusions regarding the impact of forced ranking performance appraisal systems on employees motivation.

A questionnaire was developed and sent through an on-line platform, between October and November 2010, to the sixteen Municipalities in the Algarve region. One hundred and ten valid responses were obtained.

The analysis of the results allowed us to conclude that in general Public Administration employees are knowledgeable about the principles and objectives of the SIADAP framework. Whilst they agree with the general principles and objectives of the framework, they consider that its implementation is not efficacious in helping municipalities to pursue their strategic orientations. The results also indicate that forced ranking performance appraisal systems are perceived as being ineffective, unfair and inadequate. The results obtained corroborate some of the theoretical hypotheses raised by the literature review, having also identified some issues that require further research.

Keywords: Public Administration, Local Government, Performance Appraisal, Quota, SIADAP.

## Capítulo 1. INTRODUÇÃO

A avaliação do desempenho pode ser definida como um sistema de controlo, um instrumento de medida e uma ferramenta de medição da eficiência e eficácia dos trabalhadores de uma organização (Almeida, 1996), devendo mostrar o contributo individual de cada um no cumprimento dos objectivos globais da organização (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998). Para tal, a organização deverá ter os seus objectivos bem estabelecidos (Islam e Rasad, 2005). Além de todos os benefícios que pode trazer para uma organização, é também uma ferramenta muito complexa e muito controversa na gestão de recursos humanos (Roberts, 2003).

A avaliação do desempenho é utilizada nas organizações num intervalo temporal pré-estabelecido, envolvendo chefias e trabalhadores (Bratton e Gold, 2003), de forma a proporcionar informação que apoie decisões estratégicas relativas a recompensas, progressões, promoções, demissões, rescisões e identificação de necessidades de formação dos trabalhadores. Por outro lado, deverá alinhar os objectivos dos trabalhadores com os da organização, fornecendo feedback sobre os resultados, de modo a motivar e orientar os trabalhadores para melhorarem o seu desempenho e produtividade (Caetano, 2008).

Quando utilizada correctamente é uma ferramenta de suporte à decisão bastante útil, na medida em que é um meio para auxiliar nas decisões (Julnes e Holzer, 2001). Como ferramenta, deverá conseguir retratar de forma fiel o comportamento dos trabalhadores em contexto de trabalho (Almeida, 1996), identificando os seus pontos fortes e fracos (Santos, 2005). Deve ser uma ferramenta justa e equitativa, pois pode resultar em consequências importantes para os trabalhadores, nomeadamente a motivação e o desenvolvimento profissional e pessoal (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998). Deverá ainda reduzir a subjectividade na atribuição de aumentos salariais, evitar o favoritismo e conservar o espírito de equipa (Peretti, 2001), pois se for utilizada apenas para fins remuneratórios ou promoções poderá tornar-se numa ferramenta de instabilidade organizacional (Rocha, 2010).

As organizações públicas sentem a necessidade de introduzir a avaliação de desempenho na sua estrutura para aumentar os índices de eficiência, eficácia e qualidade do serviço prestado (Gomes, 2006). Em 2004, o XV Governo Constitucional de Portugal publicou a Lei 10/2004 que visava a criação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública (SIADAP), alterando por

completo o sistema de avaliação introduzido em 1983, através do Decreto Regulamentar 44-B/83 (Bilhim, 2009). O sistema que foi implementado em 1983 rapidamente esgotou todas as suas potencialidades, tendo sofrido apenas uma alteração em 1989 através do Decreto-lei 184/89 (Rocha, 2010).

O SIADAP é orientado para os resultados, para a promoção de uma cultura de excelência e qualidade de serviço. A avaliação do desempenho dos trabalhadores é feita através de objectivos, devendo estar articulados com os objectivos do serviço e do organismo. Este sistema de avaliação do desempenho requer uma participação de todos os intervenientes na definição dos objectivos (Tourais, 2008).

Na perspectiva de maximização da qualidade dos serviços, o SIADAP impõe limites às classificações máximas com as quais os trabalhadores podem ser avaliados (Lei 10/2004). A diferenciação de desempenhos, como é apelidado no SIADAP, impõe que do total dos funcionários de um organismo público, um máximo de 25% poderá obter uma avaliação final de desempenho relevante e, de entre estes, 5% poderá obter desempenho excelente (Lei n.º 66-B/2007). O SIADAP vem também eliminar a relação entre antiguidade no serviço e a progressão automática nas carreiras dos trabalhadores, existente anteriormente na Administração Pública (Pereira, 2009).

Dada a importância da avaliação do desempenho, mais concretamente do SIADAP, para os trabalhadores das autarquias do país, e no caso particular da região do Algarve, os propósitos da investigação abarcam a descrição da percepção que estes têm dos princípios e objectivos do sistema de avaliação. Julgamos ainda importante avaliar a eficácia do SIADAP, bem como o contributo deste para os trabalhadores. Por fim, sendo a diferenciação de desempenhos um dos pontos do SIADAP que gera mais polémica, será pertinente avaliar a percepção que os trabalhadores têm da sua utilização.

A presente investigação descreve a estrutura das autarquias locais em Portugal, identificando a sua missão e funcionamento; apresenta um conjunto de bases teóricas relacionadas com a avaliação do desempenho e métodos de avaliação do desempenho; discute a avaliação do desempenho utilizando o SIADAP e diferenciação de desempenhos; analisa estudos relacionados com a avaliação do desempenho; apresenta a metodologia, mais concretamente quais os objectivos, população e amostra, instrumento e procedimentos; explicita os principais resultados obtidos; discute-os à luz do enquadramento teórico; e conclui o estudo efectuado, clarificando as principais limitações e sugestões para projectos futuros.

## **Capítulo 2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Autarquias Locais**

Nos termos da Constituição da República Portuguesa, a organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais, responsáveis pela prossecução dos interesses das populações residentes, competindo a cada autarquia a gestão dos seus recursos humanos. Importa neste ponto caracterizar o que é uma autarquia local, pois as suas especificidades, objectivos e orientações políticas afectam o trabalho efectuado pelos seus recursos humanos.

Os princípios da autonomia e da descentralização democrática presentes nas autarquias locais estão regulamentados em pormenor na Constituição da República Portuguesa. A Constituição estabelece que as autarquias locais compreendem freguesias, municípios e regiões administrativas; define também a estrutura dos órgãos das autarquias locais, bem como da dotação de órgãos representativos, cujo principal objectivo são os interesses das populações; reconhece ainda a existência de atribuições próprias, consagrando o princípio de autonomia financeira e patrimonial; e estabelece que as autarquias locais dispõem de quadros de pessoal próprios, aos quais com as devidas adaptações, é aplicável o regime dos funcionários e agentes do Estado (Direcção-Geral das Autarquias Locais, 2004).

Ao longo de trinta anos de Poder Local, que possibilitou grandes transformações no país (Correia, 2009) e nos quais ficou demonstrada uma grande capacidade de realização do interesse da população (Abreu, 1998), assistiu-se a uma enorme proximidade com os eleitores, resultante da participação destes na escolha dos seus representantes (Correia, 2009).

As Autarquias Locais têm como missão satisfazer os munícipes, o que lhes confere a dependência instrumental do poder político (Bilhim, 2009), dar todo o apoio necessário à comunidade, desenvolver as competências profissionais e pessoais dos funcionários e colaboradores e prestar um serviço público eficiente, eficaz e com qualidade (Bilhim, 2004a). Devem também gerir o desenvolvimento do território, aplicando correctamente todos os fundos, sejam estes nacionais ou europeus, dinamizando também o bem-estar das populações e fazendo todos os esforços possíveis para a captação de investimentos (Correia, 2009).

Cabe aos municípios estabelecer a organização e funcionamento dos seus serviços, dispondo para tal de quadros de pessoal próprios. Os assuntos relativos à

gestão e direcção dos recursos humanos são da competência do presidente da Câmara Municipal, tendo competência para contratar pessoal, sem interferência externa (Direcção-Geral das Autarquias Locais, 2004).

Em 2009 existiam 134.912 trabalhadores municipais em todo o país, o que representa um aumento de 8,2% face ao ano de 2008, em que o número de trabalhadores municipais era de 124.642 (Direcção-Geral das Autarquias Locais, 2010). Quanto à análise da percentagem de trabalhadores municipais com base no sexo, em 2009 existiam 52% do sexo masculino e 48% do sexo feminino, valores semelhantes a 2008 (56% versus 44%), mas que podem indiciar uma aproximação a uma distribuição cada vez mais igualitária pelos dois sexos (Direcção-Geral das Autarquias Locais, 2010).

Segundo dados da Direcção-Geral das Autarquias Locais (2010), referentes ao número de trabalhadores municipais por grupo profissional e sexo, podemos constatar que os assistentes operacionais e informáticos são na sua maioria homens, e os técnicos superiores e assistentes técnicos tendem a estar maioritariamente representados por mulheres.

## **2.2 Avaliação do desempenho**

A temática da avaliação do desempenho surge com o início do trabalho contratado, pois a partir do momento que o homem começou a dar emprego a outros homens, o trabalho passou a ser avaliado, ainda que de uma forma muito rudimentar (Chiavenato, 1991).

A avaliação do desempenho é um sistema de controlo, um instrumento de medida e uma ferramenta de medição da eficiência e eficácia dos trabalhadores (Almeida, 1996). É também um processo de identificação, medição e gestão do nível de realização das actividades dos trabalhadores de uma organização (Bilhim, 2009), pelo que deverá ter uma abrangência total, avaliando, se possível, todos dentro da organização de modo a ser visto como mais uma tarefa das funções desempenhadas (Almeida, 1996). Deverá ser utilizada de maneira a fomentar o desenvolvimento da estratégia das organizações, fornecendo elementos essenciais para a melhoria da definição de funções, ajustando a formação às necessidades dos trabalhadores e valorizando individualmente as contribuições dadas em prol da equipa (Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004).

A sobrevivência das organizações poderá passar, em parte, pela realização da avaliação do desempenho dos seus colaboradores, mediante o desenvolvimento,

aplicação e uso consciente de sistema de avaliação e gestão do desempenho (Santos, 2005). O contributo destes, independentemente das funções que assumem, constitui um grande recurso gerador de vantagens competitivas (Seixo, 2007). Desta forma, é possível observar os desvios existentes entre o que foi estabelecido inicialmente e o que foi realizado, identificando as possíveis causas das variações obtidas e propondo soluções mais adequadas quando necessário (Carvalho, 1998).

Em actividades repetitivas e rotineiras, onde os resultados são fáceis de identificar, a avaliação do desempenho tem uma maior facilidade de aplicação. No entanto com a crescente complexidade funcional das profissões, as dificuldades de monitorização e de avaliação do desempenho também cresceram (Madureira e Rodrigues, 2007).

A avaliação do desempenho ocorre num intervalo de tempo pré-estabelecido pela organização, envolvendo chefias e trabalhadores na definição de objectivos (Bratton e Gold, 2003). Nas semanas e meses que antecedem e sucedem a concretização da avaliação do desempenho, a ansiedade manifesta-se de várias formas nos avaliadores e avaliados, contribuindo para fragilizar o funcionamento organizacional. A ansiedade é demonstrada sob forma de opinião crítica dos diversos factores que compõem a avaliação do desempenho (por exemplo, procedimentos, instrumentos, julgamentos, resultados, consequências da avaliação, competências e intenções dos avaliadores ou políticas de recursos humanos) (Caetano, 2008). O resultado da avaliação deve considerar o trabalho desenvolvido em todo o período de avaliação e não apenas nas semanas que antecedem a concretização da avaliação do desempenho (Islam e Rasad, 2005).

As avaliações periódicas do desempenho trazem benefícios aos trabalhadores, no que diz respeito à evolução da sua carreira, ao desenvolvimento pessoal e profissional, bem como o aumento da sua satisfação e motivação, contribuindo para um maior empenhamento no trabalho, reflectindo-se na melhoria do serviço ao qual pertence (Nogueira, 2008).

Um dos factores críticos para o sucesso das organizações e para o êxito de cada profissional é a forma como é gerido o desempenho e a forma como são desenvolvidas as competências dos trabalhadores. Sendo este um factor crítico de sucesso, deverá ser um dever partilhado por todos, independentemente do nível hierárquico (Seixo, 2007).

A avaliação do desempenho pode ter influência nas organizações, mas a razão da sua aplicação irá variar de organização para organização. No entanto, os argumentos a

favor da sua aplicação enquadram-se normalmente dentro das seguintes categorias: (a) planear e controlar, (b) motivar indivíduos, (c) promover a aprendizagem organizacional e melhoria contínua (Santos, 2005).

Para Camara, Guerra e Rodrigues (1998) a aplicação da avaliação do desempenho numa organização tem quatro pressupostos: a identificação de tarefas a serem desenvolvidas para alcançar os objectivos globais; a validação dos métodos de recrutamento; o reforço da cultura de desempenho e a gestão da remuneração; identificação de áreas de formação e detecção do potencial dos funcionários. A avaliação de desempenho implica que exista uma observação do comportamento e uma consequente medição do mesmo, bem como a comunicação do resultado da observação, para motivar e incentivar o trabalhador (Rocha, 2005).

Cole (1997) indica as seguintes razões para se proceder à avaliação do desempenho: identificar os pontos fortes e fracos, bem como a performance actual dos funcionários, permitir que os funcionários possam melhorar o seu desempenho, motivar e identificar necessidades de formação dos funcionários. No entanto, não deixa de ser um conceito dinâmico, pois os funcionários são sempre avaliados, formal ou informalmente, nas organizações, com alguma periodicidade (Chiavenato, 1991).

Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques (2008) indicam seis factores determinantes para um sistema de avaliação de desempenho ser eficaz, designadamente relevância, sensibilidade, fiabilidade, aceitabilidade, praticabilidade e confiança. A relevância está presente na medida em que os parâmetros de avaliação do desempenho de um funcionário devem ser importantes para o desempenho do mesmo e relevantes para o alcance dos objectivos organizacionais. Considera-se que deve existir sensibilidade e fiabilidade. Em relação à primeira, os bons e maus desempenhos devem ser claramente distinguidos. Quanto à segunda, independentemente do avaliador, os parâmetros de avaliação do desempenho de um funcionário devem originar uma classificação semelhante. A aceitabilidade passa pelos funcionários aceitarem o sistema, os critérios e os procedimentos utilizados para avaliar o desempenho, devendo o referido sistema ser bem compreendido, útil e prático, o que corresponde ao factor de praticabilidade. Por fim, temos o factor da confiança, que determina que todos os intervenientes devem ter segurança no sistema.

Para que a avaliação do desempenho seja objectiva e equitativa, é necessário que o avaliado saiba previamente quais os seus objectivos, quais os parâmetros de avaliação e quando vai ser avaliado (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998). Para que o processo seja

racional e legalmente defensável para o avaliado, os objectivos devem ser baseados nas suas funções (Bilhim, 2009). O processo de definição de objectivos cria envolvimento nos colaboradores, originando motivação nestes (McGregor, 1957).

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 (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998), não sendo a avaliação do desempenho enviesada pela relação avaliador-avaliado. Para além do resultado ficar no cadastro profissional do funcionário, poderá ter impacto ao nível das progressões na carreira (Almeida, 1996). Para Narcisse e Harcourt (2008) os três factores que influenciam a percepção de justiça num sistema de avaliação do desempenho dizem respeito à percepção de justiça acerca do resultado, aos procedimentos utilizados para determinar o resultado e às relações pessoais do avaliador e do avaliado durante o processo de avaliação. Para Carapeto e Fonseca (2006) uma participação menos activa dos avaliados na definição dos objectivos também influencia a percepção de justiça e imparcialidade dos critérios utilizados.

Apesar das vantagens que a avaliação do desempenho pode trazer para a organização e para os trabalhadores, para alguns avaliadores não passa de um ritual anual onde se preenchem formulários, que posteriormente são enviados para o departamento de recursos humanos. Para além disso, alguns avaliadores tentam gastar o menor tempo possível com a avaliação dos seus avaliados (Caetano, 2008).

### **2.2.1 Métodos de avaliação do desempenho**

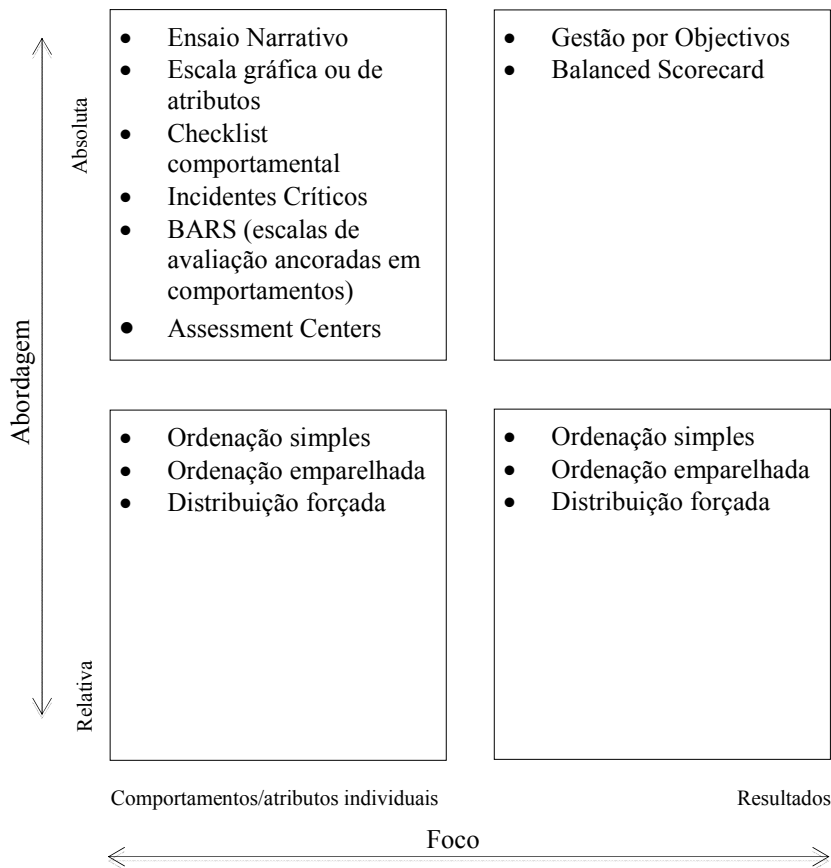
O nosso estudo foca principalmente a avaliação do desempenho através do SIADAP e seus métodos de avaliação. Contudo, existem mais métodos para avaliar o desempenho dos trabalhadores.

Os sistemas de avaliação do desempenho podem ser concebidos para avaliar, focando apenas 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 *et al.*, 2008).

Dependendo dos objectivos da organização, da visão da gestão de topo da organização, da finalidade da avaliação e do nível 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).

Os métodos de avaliação do desempenho de recursos humanos mais frequentes (Gomes *et al.*, 2008) podem ser inseridos em quatro quadrantes, consoante se analise uma abordagem relativa ou absoluta, a par de um foco baseado nos comportamentos/atributos ou no resultado (Figura 2.1).

**Figura 2.1 - Métodos de Avaliação do Desempenho (Gomes *et al.*, 2008: 515).**



No caso da avaliação do desempenho ser feita segundo uma abordagem absoluta e um foco orientado para os comportamentos e atributos individuais, são seis os métodos de avaliação. O primeiro método é o ensaio narrativo, onde o avaliador escreve as potencialidades do avaliado, assim como os pontos fortes e fracos deste. O segundo método é chamado de escala gráfica ou de atributos, sendo o avaliado classificado segundo uma escala com atributos que estão relacionados com o desempenho da função (ex: assiduidade, qualidade de trabalho, criatividade, etc.). O terceiro método é a *Checklist* comportamental, 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). O quarto método é o dos incidentes críticos, onde são registados pelo avaliador os comportamentos ou resultados de comportamentos, que tiveram

impacto significativo no desempenho do avaliado. O quinto método tem a abreviatura de BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), onde 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). O último método tem o nome de *assessment centers* e utiliza uma multiplicidade de provas para avaliar as capacidades dos avaliados. As provas têm como objectivo avaliar factores que no decorrer do trabalho seria difícil avaliar (Gomes *et al.*, 2008).

Se a avaliação do desempenho for feita segundo uma abordagem absoluta e um foco orientado para os resultados, são dois os métodos de avaliação. O primeiro método 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, 2004a). O segundo 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 e clientes para avaliar e medir o desempenho (Gomes *et al.*, 2008).

No caso da abordagem ser relativa, independentemente do tipo de foco, são três os métodos de avaliação. O primeiro método é chamado de ordenação simples, onde todos os avaliados são ordenados numa lista do melhor ao pior (Almeida, 1996). O segundo 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, o método da distribuição forçada, sendo a classificação dos avaliados feita segundo uma dada distribuição, onde os diferentes tipos de classificações têm percentagens máximas de atribuição (Gomes *et al.*, 2008).

Os objectivos devem ser formulados com base em indicadores claros e de observação fácil, para que a medição do seu grau de consecução seja imediato e consensual. A formulação dos objectivos nunca deve permitir avaliações subjectivas ou resultados que não se consigam apurar, pois desta forma a medição do grau de consecução será polémica e inconclusiva. Para uma correcta formulação, os objectivos devem ser específicos, mensuráveis, balizados no tempo, realistas mas desafiantes e consensuais (Seixo, 2007).

Na gestão por objectivos, os colaboradores (individualmente ou em equipa) devem contribuir com as suas responsabilidades, para que a organização possa alcançar os objectivos a que se propôs (Seixo, 2007). Neste tipo de gestão é importante que os objectivos de cada funcionário, em particular os funcionários com cargos de chefia, sejam orientados pelos objectivos da organização. O desempenho de uma chefia deverá ser medida pelo contributo que teve para o sucesso da organização, devendo esta ter uma noção clara do que é esperado dela (Drucker, 1954).

A abordagem da gestão por objectivos implica a discussão, o conhecimento, a concordância e a forma de cumprimento dos objectivos entre o avaliador e o avaliado (Carapeto e Fonseca, 2006). Um dos problemas da fixação dos objectivos prende-se com a forma como muitas chefias agem, demonstrando desconhecimento do que é a gestão por objectivos, pedindo aos seus subordinados que fixem os objectivos para si mesmos (Bilhim, 2004b). Quando os avaliados participam na definição dos objectivos em conjunto com os avaliadores, a dificuldade é geralmente mais elevada, pelo que o estabelecimento de metas deve considerar as competências do trabalhador, os recursos disponíveis e os outros objectivos e responsabilidades do avaliado (Caetano, 2008). O avaliador deverá dar feedback frequentemente ao avaliado acerca do desempenho, devendo este ajustar as suas estratégias e comportamentos para cumprir da melhor forma os seus objectivos (Caetano, 2008).

O sucesso da realização dos objectivos de um funcionário está associado à realização da tarefa: capacidades, oportunidades, motivação e condições. Assim, para os objectivos poderem exercer uma força motivadora no funcionário, devem estar fixados num patamar intermédio para este, isto é, nem abaixo do normal, nem muito acima (Bilhim, 2004b).

### **2.2.2 Avaliação do desempenho utilizando o SIADAP**

Como a avaliação do desempenho na administração pública tem as suas especificidades e diferenças relativamente à avaliação do desempenho nas organizações privadas, importa aprofundar como é feita a gestão do desempenho na administração pública.

O homem criou novas necessidades, exigindo mais e melhores produtos ou serviços, onde a falta de qualidade e a burocracia são intoleráveis (Seixo, 2007). Assim, deve ser dada uma atenção especial à qualidade nos serviços públicos, pois estes são, muitas vezes, universais e obrigatórios e têm impacto na sociedade. A satisfação dos

cidadãos é uma medida da qualidade dos serviços, que deve ser alvo de análise para se diagnosticar as áreas que necessitam de melhorias. Com recurso a avaliações periódicas e processos de planeamento envolvendo os stakeholders é possível definir quais as características dos serviços prestados (Carapeto e Fonseca, 2006). A qualidade só será possível se existir envolvimento dos funcionários e uma estrutura organizacional que promova o trabalho em equipa (Rocha, 2005). Assim, o que se espera hoje de uma Autarquia é que esta preste um serviço à população com qualidade, a um menor custo (Bilhim, 2004a).

As organizações governamentais e autarquias, não se guiando pelos tradicionais critérios empresariais, nem pela maximização do lucro, são constantemente pressionadas para aumentarem o seu nível competitivo, melhorarem os seus índices de eficiência, eficácia e economia, bem como oferecerem um serviço público aos cidadãos com uma maior qualidade (Gomes, 2006). As autarquias locais têm objectivos operacionais que resultam na produção de bens ou serviços (Concelho Coordenador de Avaliação de Serviços, s/d), sendo um serviço considerado eficaz se atingir os objectivos a que se tinha proposto (Concelho Coordenador de Avaliação de Serviços, s/d; Neves, 2002). A eficácia, permite avaliar as consequências das políticas desenvolvidas, verificando se estas se trataram de sucesso ou insucesso e identificando quais os efeitos imediatos para os beneficiários da actuação dos serviços (Concelho Coordenador de Avaliação de Serviços, s/d).

A eficiência nas autarquias tem por finalidade otimizar a utilização dos dinheiros públicos, traduzindo-se os objectivos de eficiência na relação entre bens e serviços prestados e os recursos utilizados para os produzir (Concelho Coordenador de Avaliação de Serviços, s/d; Neves, 2002), com uma melhor utilização de recursos (Decreto Regulamentar n.º 66-B/2007). A eficiência está ligada ao conceito económico da função de produção e custo, onde o custo deverá ser o menor possível, ao requerer-se a quantidade mínima de *inputs* para produzir uma quantidade fixa de *outputs*, e a produção maximizada, quando se requer uma quantidade máxima de *outputs* para um determinado número de inputs (Athanasopoulos e Triantis, 1998).

A gestão do desempenho como instrumento de gestão na administração pública promove uma cultura de mérito, no que diz respeito ao desenvolvimento dos funcionários e melhoria dos serviços prestados aos *stakeholders*. Esta cultura, deve ser orientada para resultados com base em objectivos previamente estabelecidos (Secretaria de Estado da Administração Pública, 2004).

Segundo Santos, Vieira e Pina (2007) a avaliação de desempenho nas autarquias é vista como uma tarefa bastante complexa, isto porque estas oferecem serviços com *outputs* tangíveis e intangíveis, os cidadãos pagam um preço pelos serviços que não corresponde ao valor económico real, não existe medida de lucro e não existe uma ligação clara entre serviços e custos para os eleitores.

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 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 calculada uma perequação onde, ao cálculo desta média, era acrescentado o rácio do somatório das classificações de todos os trabalhadores pelo 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, eliminando o cálculo da pontuação através da perequação. 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 184/89 (Rocha, 2010), altura em que o XV Governo Constitucional de Portugal decidiu alterar e melhorar o sistema através da Lei n.º 10/2004 (Rocha, 2010).

Assim, desde o dia 22 de Março de 2004, através da Lei n.º 10/2004 e regulamentado no Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, é criado o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), passando desta forma a Administração Pública a dispor de uma ferramenta de avaliação do desempenho dos funcionários, dirigentes, serviços e organismos (Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004). Passados quase dois anos da entrada em vigor do SIADAP, este é adaptado à realidade das autarquias locais através do Decreto Regulamentar n.º 6/2006 de 20 de Junho (Decreto Regulamentar n.º 6/2006).

Através da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro é estabelecido o SIADAP, sendo revogadas as Leis n.º 10/2004, de 22 de Março e 15/2006, de 26 de Abril, bem como o Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio (Lei n.º 66-B/2007). O Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de Setembro adapta aos serviços da

administração autárquica o SIADAP aprovado na Lei n.º 66-B/2007, revogando assim o Decreto Regulamentar n.º 6/2006, de 20 de Junho (Decreto Regulamentar n.º 18/2009).

O SIADAP é uma ferramenta de gestão que tem como objectivos globais, o contributo para a melhoria da gestão da Administração Pública, desenvolvimento e consolidação de práticas de avaliação, identificação de necessidades de formação e desenvolvimento profissional, promover a motivação e o desenvolvimento de competências e qualificações, reconhecimento e distinção de serviços, dirigentes e trabalhadores pelos resultados obtidos, melhoria da arquitectura de processos, melhoria da prestação de informação e transparência da acção dos serviços (Lei n.º 66-B/2007). Pretende garantir a equidade interna do sistema e a coerência do processo de melhoria do serviço ao cidadão através da sua transversalidade (Azevedo, 2007). Os funcionários e dirigentes devem ser responsabilizados pelos desequilíbrios e deficiências identificadas ao nível funcional e organizacional, criando desta forma um clima de exigência, mérito e transparência nos serviços (Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004).

À semelhança de outros modelos de avaliação de desempenho, a avaliação através do SIADAP é feita com base em vários princípios, destacando-se a Eficácia, a Eficiência e a Qualidade (Direcção Geral da Administração e do Emprego Público, 2009).

O SIADAP devidamente adaptado às Autarquias Locais integra três subsistemas, SIADAP 1, 2 e 3. O SIADAP 1 é composto pelas unidades orgânicas, sendo a avaliação feita através dos indicadores de desempenho para cada objectivo. O SIADAP 2 é composto pelos dirigentes superiores e intermédios. Os dirigentes superiores são avaliados com base no grau de cumprimento dos compromissos e nas competências de liderança, visão estratégica e gestão demonstradas. Os dirigentes intermédios são avaliados pelos resultados obtidos nos objectivos da unidade orgânica que dirigem e pelas competências, integrando a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo. Por fim, o SIADAP 3 engloba os restantes trabalhadores, sendo estes avaliados através dos resultados obtidos na prossecução de objectivos individuais em articulação com os objectivos da respectiva unidade orgânica e pelas competências que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função (Decreto Regulamentar n.º 18/2009 e Lei n.º 66-B/2007).

A expressão da avaliação no subsistema SIADAP 1 compreende os seguintes resultados: desempenho bom, satisfatório e insuficiente. Quanto aos subsistemas

SIADAP 2 e 3, estes compreendem os seguintes resultados: desempenho relevante (avaliação final compreendida entre 4 e 5), adequado (avaliação final compreendida entre 2 e 3.999) e inadequado (avaliação final compreendida entre 1 e 1.999) (Decreto Regulamentar n.º 18/2009 e Lei n.º 66-B/2007).

O SIADAP assenta numa lógica de gestão por objectivos, sendo obrigatória a definição anual de objectivos organizacionais e individuais, articulados entre si (Carapeto e Fonseca, 2006). Os objectivos nos três subsistemas do SIADAP devem ser estabelecidos visando sempre a eficiência, eficácia e qualidade. Os subsistemas SIADAP 2 e 3 acrescentam ainda um parâmetro relacionado com as competências do avaliado. O subsistema SIADAP 3 sublinha ainda a possibilidade da definição de objectivos partilhados, desde que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa (Lei n.º 66-B/2007).

Segundo dados revelados pela Secretaria de Estado da Administração Local, do universo dos 123.548 funcionários das autarquias que podem ser avaliados pelo SIADAP, 24.829 não foram avaliados pelo seu desempenho no ano de 2009. Os dados revelam ainda que dos 308 municípios do país, 46 não aplicaram o SIADAP e 37 não informaram se aplicaram ou não o SIADAP. Apesar destes números, existiram progressos na aplicação do SIADAP face à avaliação no ano de 2008, onde 39.530 funcionários não foram avaliados. Em relação aos municípios, também existiu uma melhoria, pois em 2008 foram 51 os municípios que não aplicaram o SIADAP e 54 os que não deram informação sobre a sua aplicação. A não aplicação do SIADAP resulta em prejuízos para os funcionários, pois pode colocar em risco as progressões na carreira destes (Fernandes, 2010).

O SIADAP tem impacto nos trabalhadores ao nível da identificação de potencialidades pessoais e profissionais que podem ser desenvolvidas, assim como a identificação das necessidades de formação, bem como a identificação de competências e comportamentos que devem ser melhorados, a alteração do posicionamento remuneratório e atribuição de prémios de desempenho (Lei n.º 66-B/2007). No entanto, se for utilizada como ferramenta de avaliação que apenas tem como objectivo a promoção ou compensação dos funcionários, pode tornar-se numa ferramenta de instabilidade da organização (Rocha, 2005).

O Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado, na voz do seu presidente defende, ainda, que primeiramente deve ser promovida a avaliação dos serviços e dos dirigentes, para depois se proceder à avaliação dos trabalhadores. Para o presidente do Instituto

Nacional de Administração, I.P., a avaliação do desempenho implica uma mudança cultural dos dirigentes e constitui para os funcionários uma nova forma de progredir na carreira, onde só os melhores são premiados (Martins, 2009).

### **2.2.3 Diferenciação de desempenhos**

Um dos pontos mais controversos do SIADAP reside na diferenciação de desempenhos dos trabalhadores. No entanto, a diferenciação de desempenhos não é uma inovação, pois o artigo 3º do Decreto-Lei nº 248/85 de 15 de Julho já indicava que deveria ser prevista a fixação de quotas para a menção ou notas máximas a atribuir (Vaz, 2004). No sistema de avaliação do desempenho anteriormente utilizado na função pública, a maioria dos trabalhadores obtinham a nota máxima, pois não existia diferenciação de desempenho nas classificações máximas (Chainça, 2008), tornando-se o sistema, ao longo dos anos, numa rotina que servia para cumprir uma formalidade na progressão da carreira dos funcionários (Araújo e Filipe, 2009).

O processo de implementação do SIADAP ficou marcado por um sistema de quotas que limita as classificações superiores e atitudes de resistência por parte de dirigentes e funcionários, devido à preponderância da avaliação baseada em resultados (Madureira e Rodrigues, 2007). Para os funcionários, o SIADAP veio colocar obstáculos na progressão e promoção das carreiras, criando desmotivação nestes, podendo vir a influenciar o serviço prestado (Proença, 2006).

O SIADAP, na perspectiva de maximização da qualidade dos serviços, implica que haja uma diferenciação de desempenhos, estando as classificações máximas limitadas por percentagens (Lei 10/2004). Assim, o subsistema SIADAP 1 limita a atribuição do desempenho excelente até 20 % do conjunto das unidades orgânicas. O SIADAP 2 refere que a diferenciação de desempenho dos dirigentes superiores é fixada por uma percentagem máxima de 5% do total de dirigentes superiores, para atribuição de desempenho excelente. No caso dos dirigentes intermédios (SIADAP 2) e restantes trabalhadores (SIADAP 3), é fixada a percentagem máxima de 25 % para as avaliações finais de desempenho relevante e, de entre estas, 5 % do total dos trabalhadores para os desempenhos excelentes. No caso do subsistema SIADAP 3, o reconhecimento de desempenho excelente é objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, devendo estar presentes os fundamentos e análise do impacto do desempenho, bem como os contributos considerados relevantes para o serviço (Decreto Regulamentar n.º 18/2009 e Lei n.º 66-B/2007).

A diferenciação de desempenhos através de quotas é vista pelos sindicatos como uma forma de discriminação, pois retira-se assim o direito a todos os trabalhadores de disputarem as classificações máximas (Vaz, 2008), podendo diminuir o grau de credibilidade que os funcionários depositam no sistema, ficando menos receptivos e não confiando nas avaliações que o sistema atribui (Lawler, 2003). A competição no trabalho, num sistema com esta característica, torna-se mais evidente (Pereira, 2009) e cria sentimentos de egoísmo, elimina a entreatajuda e a partilha de informação e, por fim, os funcionários deixam de trabalhar em equipa (Lawler, 2003).

A utilização de quotas obriga os avaliadores a diferenciar os avaliados, pois não permite que exista excesso de desempenhos relevantes e excelentes, para além do que foi estabelecido inicialmente (Gomes *et al.*, 2008). Os avaliadores podem sentir-se desconfortáveis com a situação e fazer julgamentos errados sobre determinado funcionário (Lawler, 2003). A imposição de quotas para as classificações máximas poderá aumentar as situações onde um trabalhador com desempenho excelente terá uma classificação inferior, por força do preenchimento da percentagem máxima de desempenhos excelentes, traduzindo-se numa situação de injustiça (Vaz, 2004). Para os sindicatos, as quotas são uma grande contradição ao programa “excelência na administração pública”, pois não é possível ter uma administração pública excelente com apenas 5% de funcionários com um desempenho excelente (Proença, 2006).

A diferenciação de desempenhos feita através de quotas pode enviesar a tomada de decisões da organização, pois os resultados obtidos podem não corresponder ao desempenho real dos funcionários, o que poderá interferir nas políticas organizacionais (Santos e Odelius, 2005).

O sistema de quotas do SIADAP partilha alguns princípios da metodologia de distribuição forçada, embora não sejam sobreponíveis. Assim sendo, após a exposição do SIADAP, importa clarificar a distribuição forçada, de modo a possibilitar a melhor compreensão dos aspectos comuns e dissemelhanças.

Um sistema de distribuição forçada é constituído por uma escala de desempenho, com uma distribuição de cinco categorias, sendo representada em percentagem por 10-20-40-20-10, em que as extremidades da escala representam as melhores e as piores performances. Neste sistema o avaliador deve distribuir os avaliados pela categoria mais indicada (Adler, 2002).

O método de distribuição forçada está a tornar-se muito popular dentro das organizações, isto porque os avaliadores acreditam que este método contribui para a

criação de uma cultura de excelência, facilitando ainda a gestão dos funcionários com avaliação baixa (Davis e Rogers, s/d). As organizações que optam por mudar para a distribuição forçada fazem-no porque com o sistema de avaliação que utilizam, mais de 90% dos avaliados estão no topo da escala (Caetano, 2008).

Uma das grandes vantagens dos sistemas de distribuição forçada é permitir que seja criada uma cultura de mérito, pois os gestores são obrigados a diferenciar os desempenhos altos, médios e baixos (Blume, Baldwin e Rubin, 2009). Este método motiva os melhores funcionários a aplicarem-se mais e desenvolve as capacidades de liderança dos avaliadores, sendo estes capazes de dar o feedback positivo e negativo correspondente ao desempenho dos seus avaliados (Caetano, 2008). A diferenciação dos bons e maus desempenhos leva a que seja criada uma forte relação entre desempenho e recompensas, tendo esta relação um potencial para criar níveis de motivação elevados nos funcionários (Lawler III, 2003).

A distribuição forçada permite que os avaliadores atribuam recompensas aos funcionários que têm as melhores avaliações e penalizem os que têm as avaliações mais baixas (Davis e Rogers, s/d). Alguns gestores são da opinião que estes funcionários devem ser dispensados, enquanto outros pensam que um plano orientado para o desenvolvimento profissional destes funcionários seria a melhor solução (Blume, Baldwin e Rubin, 2009).

Os trabalhadores sentem-se mais atraídos por sistemas que tenham consequências mais leves com as baixas performances, que apresentem diferenciação nas recompensas, reforço constante e grupos de comparação grandes. Para os trabalhadores, as consequências para a baixa performance têm um peso duas vezes superior às outras características (Blume, Baldwin e Rubin, 2009).

Existem algumas características que tornam o sistema menos atractivo para os avaliadores. O principal aspecto é a existência de uma distribuição pré-determinada das avaliações, o que pode levar os avaliadores a fazerem juízos errados na hora de decidir as avaliações. Também pode causar um menor comprometimento com o processo por parte do avaliador (Lawler III, 2003). Para Dias, Câmara e Nascimento (2003) este método provoca distorções na avaliação e não contribui para a melhoria, quer do trabalhador quer da organização, pois implica que haja sempre um certo número de trabalhadores considerados ineficazes.

A grande desvantagem deste método salienta-se quando a distribuição real dos avaliados é diferente da distribuição imposta, o que se traduz quase sempre numa

grande injustiça para os avaliados (Adler, 2002). Esta situação pode levantar algumas questões morais aos avaliadores, pois estes por vezes têm de atribuir avaliações que não correspondem à realidade e que não coincidem com o cumprimento dos objectivos estipulados inicialmente, podendo ter um impacto negativo nos funcionários (Lawler III, 2003). Ainda assim o método de distribuição forçada é passível de ser contornado, isto porque os avaliadores podem adoptar uma política de rotatividade das avaliações mais altas por todos os funcionários ao longo dos anos, de forma às recompensas serem distribuídas por todos os funcionários (Prendergast e Topel, 1993).

Tal como no sistema de quotas, também a utilização da distribuição forçada pode levantar alguns problemas dentro da organização, começando pela baixa moral dos funcionários, uma vez que existirá maior competição e menor trabalho em equipa (Davis e Rogers, s/d). Esta competição pode ser um contra-senso, pois quando estamos perante trabalho que exige cooperação entre os funcionários, não pode haver competição, pois existe o risco do resultado ficar muito aquém do esperado (Prendergast e Topel, 1993). Por isso, pode disseminar-se a ideia por entre alguns funcionários, de que a continuidade nas organizações não depende apenas do trabalho realizado, mas sim de quem os avaliadores apoiam (Davis e Rogers, s/d).

### **2.3 Estudos efectuados sobre avaliação do desempenho**

No contexto deste trabalho importa compreender a relação existente entre a avaliação de desempenho, o SIADAP e os sistemas de quotas. Para tal, de seguida salientamos alguns dos mais relevantes estudos empíricos publicados indexados em bases de dados e teses sobre estas temáticas.

Um estudo realizado por Jawahar (2006), que incidiu na satisfação dos funcionários com o *feedback* dado, depois de ser efectuada a avaliação do desempenho, concluiu que a satisfação dos avaliados com o *feedback* dado pelo sistema de avaliação é influenciada pela satisfação que estes têm face ao avaliador. Os factores que mais contribuem para a satisfação com o avaliador são o conhecimento das funções desempenhadas pelo avaliado, os resultados do seu trabalho e as orientações dadas pelo avaliador. A satisfação com o *feedback* dado pelo sistema de avaliação está também positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e com o grau de comprometimento com a organização, por outro lado, está negativamente relacionada com a rotatividade no trabalho (Jawahar, 2006).

Odelius e Santos (2007) identificaram, em duas organizações da administração pública federal do Brasil, comportamentos e variáveis que influenciam os sistemas de avaliação do desempenho. Através da regressão linear múltipla confirmaram que a actuação dos dirigentes e a cultura organizacional influenciam os resultados dos sistemas de avaliação do desempenho. Este estudo demonstra que aspectos como a tomada de decisão, técnicas de comunicação, liderança, conflito, poder e incentivo do trabalho de equipa, por um lado, e benevolência, diversidade de nível de rigor dos gerentes, impotência gerencial frente à estabilidade no cargo e receio de gerar situações de conflitos, por outro, afectam a perspectiva que os trabalhadores têm sobre o sistema de avaliação do desempenho.

Nogueira (2008) analisou a contribuição dos sistemas de avaliação do desempenho para a qualidade e satisfação no trabalho em serviços de prestação de cuidados de saúde, no Centro Hospitalar de Caldas da Rainha. Foi analisado também o impacto dos sistemas de avaliação do desempenho a nível individual, organizacional e social. O estudo concluiu que existiam deficiências nos sistemas de avaliação do desempenho e na sua implementação, devendo estes serem melhorados de forma a favorecer a qualidade e a satisfação no trabalho. A sua aplicação reflecte-se negativamente na qualidade do trabalho, bem como no grau de satisfação dos trabalhadores. O estudo conclui ainda que a maioria dos trabalhadores considera que os aspectos mais relevantes do seu trabalho não são avaliados.

Narcisse e Harcourt (2008) identificaram três factores que influenciam a percepção de justiça que os avaliadores têm do sistema de avaliação do desempenho, sendo eles, percepção de justiça acerca do resultado da actual avaliação do desempenho, percepção de justiça sobre os procedimentos utilizados para determinar o resultado da avaliação do desempenho e por fim a percepção de justiça das relações pessoais do avaliador durante o processo de avaliação. Para confirmar se estes três factores influenciam a percepção de justiça, foram aplicados questionários e feitas entrevistas numa organização pública. Os resultados obtidos pelos autores confirmaram que estes três factores têm influência na percepção de justiça dos avaliados. Os avaliados que não puderam discutir ou contestar o resultado da sua avaliação do desempenho, demonstraram sempre percepções negativas acerca da justiça do processo de avaliação. Os resultados permitiram ainda apurar que os avaliados consideraram que existem mais quatro factores relacionados com a justiça do sistema de avaliação, sendo eles, consistência na distribuição de recompensas, frequência do processo de avaliação,

relevância dos critérios da avaliação para a função desempenhada e necessidade de mais formação para os avaliadores e avaliados.

Foi ainda elaborado um estudo onde Bretz, Milkovich e Read (1992) se propunham avaliar as práticas relacionadas com a avaliação do desempenho utilizadas pelas empresas que faziam parte da Fortune Industrial 100. Para os autores, esta amostra representa a diversidade de empresas do sector privado existente nos Estados Unidos da América. A análise visava quatro dimensões, sendo elas: desenho e características do sistema de avaliação, sistema de gestão, questões importantes e actualizações, e por fim, a forma como a avaliação de desempenho é distribuída. Os gestores consideram a equidade e a justiça como questões chave na avaliação do desempenho. A maioria das empresas não faz uma avaliação para perceber qual a percepção dos gestores ou dos trabalhadores quanto à justiça de todo o processo de avaliação, bem como da avaliação obtida. A utilização de três, quatro, cinco ou mais níveis de classificação podem ter influência na motivação e nas atitudes no trabalho dos funcionários (Bretz, Milkovich e Read, 1992).

Chainça (2008) comparou a avaliação formal no SIADAP com a avaliação em situação informal, num organismo público que tem como principal missão garantir as prestações de acção social complementar aos seus beneficiários. Foi analisada também a influência dos processos políticos no SIADAP e numa avaliação informal. O estudo concluiu que os avaliadores tendem a inflacionar mais a avaliação global e das competências no SIADAP do que na avaliação informal. A influência dos aspectos políticos na avaliação do desempenho contribui para a inflação das avaliações por parte dos avaliadores.

Tourais (2008) descreveu e analisou a aplicação do SIADAP no pessoal não docente da Universidade de Aveiro, numa fase inicial de implementação. Os resultados indicam que a implementação do SIADAP é um processo bastante exigente ao nível da mobilização de recursos e capacidades da instituição no que diz respeito à definição e verificação dos objectivos, quer individuais, quer dos departamentos e serviços, mas que segundo os dirigentes da Universidade de Aveiro, contribui para a diferenciação do mérito, para uma maior racionalidade na utilização de recursos e para a criação de um quadro de referência que auxilie a estratégia institucional e os resultados a prosseguir. Os dirigentes da Universidade apontam ainda como desvantagens, deste método de avaliação, a dificuldade em estabelecer objectivos individuais a partir dos objectivos da Universidade, dos objectivos dos departamentos e dos objectivos dos serviços. Desta

forma, os objectivos individuais correm o risco de se tornarem desajustados, falaciosos e pouco consistentes.

Acerca das investigações sobre avaliação do desempenho com sistemas de distribuição forçada, realçamos um estudo de 52 empresas pertencentes à lista da Fortune 500 (Lawler III, 2003). Das empresas que responderam ao questionário, apenas 16 empresas utilizavam sistemas de distribuição forçada. O estudo concluiu que as empresas que não utilizavam sistemas de distribuição forçada tinham um sistema mais eficaz, mas pior na diferenciação de desempenhos. O autor afirma que os sistemas de distribuição forçada cumprem bem o seu papel de diferenciação de desempenhos tendo como custo a redução da eficácia global do sistema, sendo a área mais afectada a do desenvolvimento de competências e conhecimento dos funcionários. Isto pode ser causado pelo facto dos sistemas de distribuição forçada focarem muito a diferenciação, em vez se centrarem no desenvolvimento e melhoria do desempenho dos funcionários.

O nosso trabalho partilha o objectivo da investigação de Lawler III (2003), ao pretender avaliar a diferenciação de desempenhos feita pelas quotas. No entanto, centra-se especificamente no SIADAP, o que o torna distinto. Para além deste aspecto geral, visa ainda caracterizar a atitude, satisfação (Nogueira, 2008), realização pessoal e motivação dos trabalhadores face à avaliação do desempenho através do SIADAP, objectivos similares a outros estudos (Jawahar, 2006). Tem também como propósito explicitar o sentimento de justiça organizacional experienciada pelos trabalhadores alvo da avaliação do desempenho através do SIADAP (Narcisse e Harcourt, 2008).

Para além dos aspectos comuns entre a presente investigação e outras prévias, o principal enfoque do estudo é a avaliação do desempenho nas autarquias, realizada tendo como base o SIADAP e todos os aspectos dele derivados, como por exemplo a diferenciação dos desempenhos. Assim, pretendemos descrever os participantes da investigação e a sua percepção da avaliação do desempenho, SIADAP, quotas, e o impacto que estes têm nos seus níveis de motivação, satisfação, noção de justiça e eficácia.

### **Capítulo 3. METODOLOGIA**

O presente estudo, de carácter descritivo, teve como objectivos:

- 1 – Caracterizar em termos sociodemográficos os trabalhadores das autarquias da região do Algarve;
- 2 – Descrever a percepção que os trabalhadores têm dos princípios e objectivos da avaliação do desempenho;
- 3 – Caracterizar a forma como é feita a avaliação do desempenho dos trabalhadores, analisando também a atitude, satisfação e motivação destes face à última avaliação;
- 4 – Avaliar a eficácia do sistema de avaliação do desempenho, na perspectiva dos trabalhadores;
- 5 – Analisar o contributo do SIADAP na óptica dos trabalhadores, mediante o grau de realização dos objectivos a que o sistema se propõe;
- 6 – Examinar a percepção que os trabalhadores têm da utilização de quotas no SIADAP.

#### **3.1 População**

A população geral do estudo incidiu sobre os trabalhadores das dezasseis Câmaras que compõem a região do Algarve, que foram avaliados pelo seu desempenho no ano de 2009 através do SIADAP. Não fizeram parte da população do estudo o Presidente, Vereadores, Assessores de Presidente, Chefes de Gabinete, Directores de Departamento, Chefes de Divisão e Bombeiros das diversas Câmaras.

O artigo 5º da Lei 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 Câmaras da Região do Algarve, obtivemos a tabela 3.1, onde está representada a nossa população. À excepção das Câmaras de Albufeira, Monchique e Portimão, todas as Câmaras dispunham do mapa de pessoal no *site* institucional.

A impossibilidade em apurar o número de trabalhadores das Câmaras de Albufeira, Monchique e Portimão, não nos permite calcular a representatividade da amostra do presente estudo, em termos de percentagem de resposta face à população.

**Tabela 3.1 - Total de funcionários por Câmara, da região do Algarve**

Câmara	Ano do Mapa de Pessoal	Total de Funcionários
Albufeira		a)
Alcoutim	2010	178
Aljezur	2010	183
Castro Marim	2010	157
Faro	2009	939
Lagoa	2009	538
Lagos	2007	72
Loulé	2009	1537
Monchique		a)
Olhão	2010	736
Portimão		a)
São Brás	2009	297
Silves	2009	778
Tavira	2010	467
Vila do Bispo	2010	233
Vila Real de Santo António	2009	491
Total		6606

a) Câmara sem informação sobre o mapa de pessoal no *site* institucional

### 3.2 Amostra

A amostra do estudo (n=110) é composta maioritariamente por trabalhadores do sexo feminino (60%), licenciados (50%) ou com o 12º ano (32.7%), que correspondem na sua maioria às categorias profissionais de Técnico Superior (58.2%) e Assistente Técnico (28.2%). A média de idades dos trabalhadores é de 37.37 anos (DP±7.68) e da sua antiguidade no exercício de funções públicas é de 10.89 anos (DP±8.19).

Nem todas as Câmaras da região do Algarve se encontram representadas na amostra, somente os Municípios de Albufeira (5.5%), Aljezur (13.6%), Faro (0.9%), Loulé (1.8%), Olhão (2.7%), Portimão (7.3%), São Brás de Alportel (0.9%), Silves (6.4%), Tavira (60%) e Vila Real de Santo António (0.9%).

### 3.3 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 esta permite respostas de tendência central, não forçando o participante do estudo a posicionar-se sempre de uma forma positiva ou negativa. Para além deste tipo de resposta, existiam também respostas fechadas simples e algumas respostas abertas.

O questionário estava organizado em cinco grupos de questões (ver Apêndice 1). O primeiro destinava-se a avaliar a percepção quanto à avaliação do desempenho, composto por uma questão com 16 itens com escala de resposta de cinco pontos (5=concordo totalmente, 4=concordo, 3=indiferente, 2=discordo, 1=discordo totalmente).

O segundo grupo, utilizado para descrever o Sistema de Avaliação, estruturou-se em torno de oito questões, acerca da avaliação dos recursos humanos (sim/não), estabelecimento dos objectivos (avaliador e avaliado, avaliador, avaliado, Executivo, outra), frequência da avaliação (mensal, trimestral, semestral, anual, outra), grau de satisfação face ao sistema (5=muito satisfeito, 4=satisfeito, 3=indiferente, 2=pouco satisfeito, 1=nada satisfeito), objectivos da utilização da avaliação de desempenho com onze itens (3=utiliza com frequência, 2=utiliza pouco, 1=não utiliza), existência de devolução dos resultados (sim/não), frequência de *feedback* sobre o desempenho (mensal, trimestral, semestral, anual, outro). A questão restante era composta por 25 itens, que avaliavam, perante a mesma escala de cinco pontos: as atitudes face ao sistema de avaliação do desempenho implementado (com respectiva crença, afecto e intenção comportamental), o grau de satisfação (em termos de crença, componente afectiva e intenção comportamental), motivação, realização profissional, sentimento de justiça organizacional e consequências percebidas como derivando do sistema de avaliação do desempenho. Após a primeira questão deste grupo, os inquiridos eram convidados a responder às restantes perguntas do grupo 2 e 3 no caso de terem sido avaliados no último ano, ou a continuarem as suas respostas de imediato pelo grupo 4.

O terceiro grupo visava avaliar a eficácia do sistema de avaliação, composto por duas questões de resposta fechada simples (sim/não) acerca da sua eficácia e da necessidade da sua revisão, uma questão de resposta aberta (caso considerassem o sistema ineficaz, poderiam justificar essa opinião) e duas questões com escala de cinco pontos (5=concordo totalmente, 4=concordo, 3=indiferente, 2=discordo, 1=discordo

totalmente) com 6 e 7 itens sobre as características do sistema e os motivos que motivariam uma revisão do sistema, respectivamente.

O quarto grupo de questões, novamente respondido por todos os inquiridos, pretendia avaliar o contributo do SIADAP. Para tal, existiam três questões de resposta fechada simples (sim/não) sobre o conhecimento da lei do SIADAP, a opinião sobre os seus princípios, objectivos e adequação para avaliar o desempenho. Uma outra questão com 8 itens e escala de resposta de três pontos (3=muito, 2=pouco, 1=nada) avaliava os possíveis contributos do SIADAP.

Por fim, o quinto grupo de questões servia para caracterizar o inquirido, sendo composto por sete questões de resposta fechada simples e duas questões de resposta aberta. As primeiras inquiriam acerca do local de trabalho (todas as autarquias do Algarve), habilitações literárias (4º, 6º, 9º, 12º anos de escolaridade, curso profissional, bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento), sexo (masculino, feminino), categoria profissional (técnico superior, especialista de informática, técnico de informática, coordenador técnico, assistente técnico, encarregado geral operacional, encarregado operacional, assistente operacional, fiscal municipal), situação laboral (desejo de mudar de serviço na mesma Câmara, de função, de categoria, para o sector privado, outra instituição pública, passar à aposentação, não alterar nada, outro) e a influência do resultado da avaliação do desempenho na situação laboral (sim/não), e ainda o resultado da última avaliação do desempenho (não fui avaliado, excelente, muito bom, bom, insuficiente, necessita desenvolvimento).

No final do questionário, o inquirido tinha a possibilidade de efectuar comentários adicionais e introduzir o *email* no caso de querer receber um resumo dos resultados, sendo ambas as questões facultativas. O anonimato do trabalhador esteve sempre salvaguardado durante todo o inquérito.

Analisando os valores de consistência interna do questionário aplicado, por subescala e no total, podemos afirmar que o instrumento apresenta valores do Alpha de Cronbach aceitáveis a excelentes (Hill e Hill, 2000), concluindo-se que tem boa validade facial: Subescala 1, Percepção da avaliação do desempenho,  $\alpha=.879$  (16 itens); Subescala 2, Descrição do sistema de avaliação,  $\alpha=.902$  (41 itens); Subescala 3, Eficácia do sistema de avaliação,  $\alpha=.836$  (6 itens); Subescala 4, Revisão do sistema de avaliação,  $\alpha=.616$  (7 itens); Subescala 5, Avaliação do desempenho pelo SIADAP,  $\alpha=.800$  (11 itens); Total,  $\alpha=.899$  (81 itens).

### 3.4 Procedimento

Foi feito um pré-teste para avaliar qualitativamente o questionário, a partir do qual se elaborou a versão final aplicada à população.

No início de Outubro de 2010 foi enviado um *email* para o responsável pelos Recursos Humanos de cada Câmara com o descritivo do estudo e um pedido de colaboração no sentido do questionário ser distribuído aos funcionários todos (ver Apêndice 2). Do *email* enviado constava uma hiperligação que permitia aos trabalhadores 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 nos meses de Outubro e Novembro de 2010, 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 às quais o entrevistado terá forçosamente de dar resposta. Além disso, os resultados são de obtenção rápida, existindo a possibilidade de exportar os dados recolhidos da totalidade da amostra para formatos de ficheiro que o *Predictive Analysis Software (PASW Statistics)* consiga facilmente ler, evitando o carregamento manual dos questionários para a base de dados. Como um grande número de funcionários utiliza o computador como ferramenta de trabalho do dia-a-dia, parte-se do princípio de que os participantes não terão dificuldades em aceder à plataforma *online*, nem em responder ao questionário. Uma vez os dados exportados da plataforma, procedeu-se à sua análise estatística no *PASW Statistics*, versão 18.

## Capítulo 4. RESULTADOS

Esta investigação descritiva visa caracterizar os trabalhadores dos municípios do Algarve (objectivo 1), descrevendo a sua percepção acerca da avaliação do desempenho (objectivo 2), a descrição que fornecem da mesma (objectivo 3), o modo como avaliam a sua eficácia e conseqüente necessidade de reestruturação (objectivo 4), para além da avaliação específica pelo SIADAP (objectivo 5) e respectiva diferenciação de desempenhos (objectivo 6). A tabela em apêndice sintetiza o número das respostas, média, moda e desvio-padrão para todos os itens das várias subescalas com opção de resposta em escala de Likert (ver Apêndice 3).

*Objectivo 1 - Caracterizar em termos sociodemográficos os trabalhadores das autarquias da região do Algarve*

Os trabalhadores que constituem a amostra em análise são na sua maioria mulheres, licenciados ou com o 12º ano, Técnicos Superiores, com cerca de 37 anos, inseridos na função pública há aproximadamente 11 anos.

A maioria dos trabalhadores (56.4%) gostaria de alterar alguma coisa relativamente à situação laboral actual, embora 39.1% do total dos trabalhadores preferisse não alterar nada. Dos que desejam alterações, 20% queria mudar de categoria, 11.8% de serviço dentro da mesma Câmara, 7.3% de função, 7.3% para outra instituição pública, 5.5% para o sector privado, 3.6% para a aposentação ou 0.9% de posição remuneratória. Estas opiniões dos trabalhadores acerca das suas preferências para o seu futuro laboral não foram, segundo os próprios, influenciadas pelo resultado da última avaliação do desempenho (79.1%).

Em termos da última avaliação de desempenho dos trabalhadores, 2.7% não foram avaliados no último ano. Dos 107 trabalhadores avaliados pelo SIADAP, a maioria obteve bom (73.8%), muito bom (23.4%), excelente (1.9%) e 0.9% necessitavam desenvolvimento.

*Objectivo 2 - Descrever a percepção que os trabalhadores têm dos princípios e objectivos da avaliação do desempenho*

Acerca da percepção sobre a avaliação do desempenho que os trabalhadores das autarquias Algarvias partilham podemos referir que na sua maioria se classificam como indiferentes no que diz respeito aos objectivos da avaliação do desempenho,

exceptuando uma tendência para discordarem que esta aumenta a motivação dos trabalhadores.

Objectivo 3 - *Caracterizar a forma como é feita a avaliação do desempenho dos trabalhadores, analisando também a atitude, satisfação e motivação destes face à última avaliação*

A descrição do sistema de avaliação do desempenho fornecida pelos inquiridos revela que todos, excepto dez trabalhadores, foram avaliados no último ano. Em relação aos sujeitos que viram o seu desempenho avaliado, 61% estabelecem os seus objectivos em conjunto com o seu avaliador, são avaliados anualmente (86%), revelando-se pouco ou nada satisfeitos com o sistema em uso (77%). A frequência do *feedback* sobre o desempenho dos trabalhadores é anual (89%), verificado-se em 75% dos casos a existência de uma entrevista de avaliação, ou de outro canal de comunicação, para a devolução dos resultados.

Na opinião dos inquiridos, as autarquias utilizam pouco a avaliação do desempenho para alteração do posicionamento remuneratório por opção gestionária, reconhecimento do desempenho individual, dar *feedback* do desempenho, correcção de comportamentos, identificação de pontos fortes e fracos, identificação de necessidades de formação, planeamento da gestão de recursos humanos, avaliar o grau de realização de objectivos, avaliar os sistemas de gestão de recursos humanos. Os trabalhadores acrescentam ainda que as autarquias não utilizam a avaliação do desempenho para retenção/despedimento. Por outro lado, na visão dos sujeitos, a avaliação do desempenho é utilizada com frequência para cumprimento de requisitos legais.

Reportando-se à última avaliação de desempenho realizada, os trabalhadores defendem não terem ficado satisfeitos com o facto de participarem no processo. Consideram ainda que a avaliação do desempenho não contribuiu para o aumento da sua satisfação para com o trabalho, nem enriqueceu o mesmo, que o resultado desta não teve capacidade para os motivar nem permitiu 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, da clareza dos critérios pelos quais foram

avaliados, da qualidade do grupo de pertença influenciar a sua avaliação, dos seus objectivos iniciais terem sido correctamente expressos na sua avaliação, do papel desempenhado na última avaliação ou terem um grau de exigência adequado à sua função. Também não se posicionam sobre o resultado da sua avaliação ser relevante para o estabelecimento dos novos objectivos, o eventual prejuízo da relação de trabalho com os colegas pelo resultado da avaliação, o impacto da avaliação de desempenho num vínculo laboral mais inseguro, a sua progressão na carreira e valorização salarial dependerem do desempenho, ou terem receio de propor objectivos inovadores por poderem ser penalizados pelo seu incumprimento.

#### Objectivo 4 - *Avaliar a eficácia do sistema de avaliação do desempenho, na perspectiva dos trabalhadores*

Analisando a eficácia do sistema de avaliação do desempenho, na perspectiva dos trabalhadores que tinham sido avaliados no último ano, podemos afirmar que 92% destes consideram que o actual sistema de avaliação de desempenho não é eficaz.

Na opção da pergunta de resposta aberta, acerca dos motivos da não eficácia do sistema, 91 trabalhadores justificaram a ineficácia do sistema de avaliação do desempenho com base em vários pontos, mas um grande número de argumentos foram no sentido da existência de quotas (n=41). Outros aspectos relevantes assinalados foram a relação avaliador-avaliado (n=23) que enviesava a avaliação de desempenho, também ela deturpada por situações mais corruptivas existentes no sistema (n=19). Acerca dos objectivos, alguns sujeitos consideram que apresentam problemas na sua formulação (n=4), não representam a totalidade do trabalho desempenhado por um trabalhador (n=8), não são necessariamente estabelecidos nos prazos legais (n=5) o que dificulta o seu cumprimento. Os inquiridos referem ainda que este sistema de avaliação do desempenho não diferencia verdadeiramente o desempenho (n=14), dá azo a distinções incorrectas no desempenho derivadas de diferenças entre os chefes que avaliam (n=4), tendo estes pouca competência para desempenharem o papel de avaliadores (n=2). Por outro lado, a avaliação do desempenho tende a favorecer quem tem mais antiguidade na função (n=2), dificulta a progressão na carreira (n=1), não considera a assiduidade (n=1), não é adequado a certos Serviços/Divisões (n=2), não garante o cumprimento da auto-avaliação obrigatória (n=1) e promove mau ambiente entre os trabalhadores (n=9). Finalmente, há trabalhadores que defendem que são gastos tempo e recursos excessivos neste sistema de avaliação do desempenho (n=2), servem somente para o cumprimento

de requisitos legais (n=1), para cortar nas despesas (n=3), ou até que não tem qualquer utilidade (n=3). Dois sujeitos ressaltam que o sistema talvez fosse eficaz se, de facto, se cumprissem todos os objectivos postulados pelo SIADAP.

Segundo a percepção dos trabalhadores, algumas características do sistema de avaliação do desempenho implementado são relevantes. Os inquiridos consideram que o sistema não é justo, não permite dar *feedback* do desempenho em tempo útil, não contribui para que a estratégia da autarquia se concretize, para além de não ser um bom veículo de comunicação. Posicionam-se ainda como indiferentes ao facto de o sistema ser de fácil utilização e ter objectivos claros.

Uma grande parte dos sujeitos da amostra (89%) considera que o sistema deverá ser revisto, em parte por acreditarem que o sistema implementado não permite dar *feedback* da avaliação, tem objectivos pouco claros e consome muito tempo na sua execução. Não tomam posição acerca da necessidade de reestruturação do sistema poder ser devido à sua capacidade de diminuição de produtividade dos trabalhadores, ao tempo a que já está implementado e aos custos elevados associados à sua utilização.

*Objectivo 5 - Analisar o contributo do SIADAP na óptica dos trabalhadores, mediante o grau de realização dos objectivos a que o sistema se propõe*

Em relação à avaliação do desempenho pelo SIADAP, 68.2% dos trabalhadores da amostra já leu a lei que regulamenta o SIADAP, considerando que os princípios e objectivos estabelecidos são bons (54.7%). Quem não leu a lei do SIADAP, considera em 65.7% dos casos que os princípios e objectivos do SIADAP não são bons.

No geral, os inquiridos acreditam que o SIADAP não é um bom instrumento de avaliação do desempenho (81.8%), tendo contribuído pouco para melhorar a gestão da Administração Pública, através da promoção da excelência e da melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade; avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos serviços, dirigentes e trabalhadores; diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito; potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes e trabalhadores; identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores; fomentar oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e o mérito demonstrados; promover a comunicação entre as chefias e os respectivos colaboradores; fortalecer as competências de liderança e de

gestão, com vista a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços.

*Objectivo 6 - Examinar a percepção que os trabalhadores têm da utilização de quotas no SIADAP*

Ao analisar a média dos resultados obtidos no que concerne a diferenciação dos desempenhos, patente no sistema de avaliação utilizado, os trabalhadores concordam com o facto das quotas contribuírem para a existência de conflitualidade entre funcionários, propiciarem mais uma definição dos resultados em função da relação avaliador-avaliado do que do desempenho real, interferirem na satisfação com o trabalho, permitirem classificações mais elevadas a uns trabalhadores do que a outros tornando o sistema injusto.

A amostra não tem opinião positiva ou negativa sobre a eventual penalização dos trabalhadores com piores desempenhos, ou acerca da avaliação do desempenho por quotas poder ser utilizada como um instrumento útil para o despedimento de trabalhadores.

Os inquiridos discordam da avaliação do desempenho por quotas ser mais justa por obrigar a diferenciar desempenhos, beneficiar quem mais trabalha, não prejudicar a carreira dos melhores trabalhadores, ser mais objectiva por os critérios de avaliação tenderem a ser idênticos para todos os avaliados, promover a competitividade saudável, ser um instrumento útil para a promoção de trabalhadores, estimular o trabalho em equipa, aumentar a motivação, permitir uma justa avaliação do desempenho do trabalhador e dos colegas do Serviço/Divisão, bem como da existência das quotas não interferir no resultado das avaliações do desempenho.

No final do questionário possibilitou-se que os trabalhadores que assim o desejassem acrescentassem alguns comentários adicionais. Perante esta hipótese, 23 trabalhadores quiseram contribuir com as suas ideias. Através de uma análise qualitativa das respostas voluntárias a esta opção, podemos observar que 18 dos inquiridos pretendeu expressar algo mais do que votos de felicidades com o trabalho ou outros aspectos relativos ao anonimato do questionário, enfatizando questões mais particulares da avaliação do desempenho com o SIADAP, acerca de aspectos previamente avaliados ou outros não abordados. As 18 respostas foram analisadas, correspondendo cada ideia referida pelo sujeito a uma categoria distinta, ou seja, cada trabalhador poderia expressar várias opiniões complementares.

Parecem existir duas grandes categorias de resposta a esta questão complementar. Uma primeira em torno da preocupação com a avaliação depender directamente das chefias (n=5), que para além de não terem sido avaliadas pelos seus superiores (n=4) até ao momento actual, poderão ainda ter o seu julgamento contaminado pela relação avaliador-avaliado (n=4). Esta situação é agravada pela necessidade de verificar objectivamente o cumprimento dos objectivos (n=1), o que não será forçosamente realizado sempre, bem como a possível existência de mau ambiente entre os trabalhadores (n=1), derivado dos resultados das avaliações do desempenho. A segunda grande categoria de resposta situa-se ao nível das quotas, que são entendidas como injustas (n=3), contribuindo para o uso do SIADAP como uma ferramenta penalizadora (n=4), que tem mais consequências negativas do que benéficas (n=3), gerando um clima de medo relativo à contestação das avaliações (n=1). Outros temas a assinalar são a utilização da avaliação do desempenho meramente como meio de cumprimento de obrigações legais (n=1), ao qual faltará a avaliação da assiduidade (n=1) na inclusão dos critérios a considerar para o bom desempenho de um trabalhador. Por fim, se há quem considere que o sistema de avaliação deveria ser alterado (n=1), há quem pense que a sua ausência penaliza os trabalhadores (n=1).

A título exploratório, analisaram-se as possíveis correlações existentes nos dados, tendo observado-se que as correlações fortes estatisticamente significativas existentes verificavam-se entre itens das mesmas subescalas. Este facto suporta a forte fiabilidade patente nos valores do Alfa de Cronbach já referido, e não sustentam a necessidade de explicar os dados das correlações neste subcapítulo, como aliás não era o objectivo do estudo.

Por outro lado, também se procurou compreender exploratoriamente qual o impacto da sobrerrepresentatividade dos trabalhadores da Câmara Municipal de Tavira na amostra. Para tal, utilizou-se o teste t de Student para amostras independentes, tendo o teste de Levene para a homogeneidade de variâncias revelado que, para todas as variáveis estudadas, somente oito apresentavam diferenças estatisticamente significativas (a avaliação do desempenho com quotas é mais objectiva porque os critérios de avaliação tendem a ser idênticos para todos os avaliados; retenção/despedimento; avaliar o grau de realização de objectivos; já leu a lei que regulamenta o SIADAP; considera o SIADAP um bom instrumento de avaliação do desempenho). Destas, apenas três atingiam diferenças entre as médias do total da

amostra, que implicavam alterações das médias apresentadas: as quotas interferem com a satisfação com o trabalho, a avaliação do desempenho tornou o vínculo mais inseguro e os princípios e objectivos do SIADAP são bons (ver Tabela 4.1). Como tal, e pelo número de respostas não ser suficientemente elevado para permitir uma análise por cada Câmara, optou-se por apresentar os resultados para o total das autarquias da região do Algarve, de acordo com os objectivos do estudo.

**Tabela 4.1 - Valores do teste t de Student**

	F	p Levene	Sig	$\bar{X}$ Câmara Municipal de Tavira	$\bar{X}$ Restantes Câmaras Municipais
A avaliação do desempenho com quotas é mais objectiva porque os critérios de avaliação tendem a ser idênticos para todos os avaliados	4.308	0.040	0.032	1.82	2.21
Retenção / Despedimento	15.630	0.000	0.020	1.21	1.48
Avaliar o grau de realização de objectivos	0.897	0.346	0.044	1.97	2.30
Para mim, pensar que sou avaliado por um sistema com quotas interfere na minha satisfação com o meu trabalho	2.011	0.159	0.008	3.23	3.85
Sinto que a avaliação do desempenho tornou o meu vínculo laboral mais inseguro	0.002	0.968	0.034	2.28	2.70
Já leu a lei que regulamenta o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP)?	44.810	0.000	0.02	0.84	0.58
Considera que os princípios e objectivos do SIADAP são bons?	0.104	0.748	0.008	0.64	0.38
Considera que o SIADAP é um bom instrumento de avaliação do desempenho dos funcionários?	41.862	0.000	0.006	0.32	0.09

## Capítulo 5. DISCUSSÃO

Este estudo, de carácter descritivo, pretendia caracterizar os trabalhadores dos municípios do Algarve, bem como descrever alguns aspectos relacionados com o sistema de avaliação do desempenho, como: percepção, descrição, eficácia, necessidade de reestruturação, SIADAP e quotas.

Tal como no panorama nacional dos trabalhadores municipais (Direcção-Geral das Autarquias Locais, 2010), a nossa amostra é constituída maioritariamente por mulheres, que formam a maior parte dos técnicos superiores e assistentes técnicos, ao passo que os homens representam a maioria dos informáticos. Uma ressalva para os assistentes operacionais, que ao contrário do geral, são mais mulheres do que homens na amostra estudada.

Quanto à lei que regulamenta o SIADAP, os trabalhadores revelaram estar informados, pois 68.2% afirmou ter lido. Um facto a salientar quanto aos princípios e objectivos do SIADAP, é que os sujeitos que leram a lei afirmam que estes são bons, ao contrário dos que não leram que afirmam que não são bons. Analisando a totalidade da amostra, os princípios e objectivos do SIADAP não são perspectivados como bons.

Enquanto sistema de avaliação do desempenho, o SIADAP deve promover a cultura de excelência e qualidade dos serviços (Tourais, 2008), ideia à qual os inquiridos ficam indiferentes. Também não se manifestam acerca da responsabilização dos funcionários e dirigentes (Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004) e obtenção de reconhecimento do mérito (Lei n.º 66-B/2007), referindo que a avaliação do desempenho é pouco utilizada para o reconhecimento individual.

Os sujeitos não se posicionam quanto à contribuição da avaliação do desempenho para alinhar a acção dos dirigentes e dos trabalhadores na prossecução dos objectivos, opinião que não está de acordo com a literatura (Caetano, 2008). Também para os inquiridos a avaliação do desempenho é pouco utilizada para avaliar o grau de realização de objectivos, opinião contrária à de Camara, Guerra e Rodrigues (1998). No caso da relação entre os resultados da avaliação do desempenho e os objectivos futuros não ser muito clara para os avaliados (conforme os mesmos indicam), este objectivo inicial do SIADAP pode não ter significado para os trabalhadores.

Segundo Santos (2005) e Cole (1997) a avaliação do desempenho deve ser utilizada para demonstrar os pontos fortes e fracos dos trabalhadores, discordando os inquiridos desta identificação e considerando ainda que é pouco utilizada com estas

intenções. Deste modo, apesar da avaliação do desempenho pretender identificar as necessidades de formação (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998; Caetano, 2008; Cole, 1997; Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004; Lei n.º 66-B/2007) e desenvolvimento profissional (Lei n.º 66-B/2007), os trabalhadores demonstraram-se indiferentes face a este tópico.

Para os trabalhadores, o SIADAP não é um bom instrumento de avaliação do desempenho, pois os objectivos definidos na Lei 10/2004, adaptados à administração local através do Decreto Regulamentar n.º 6/2006, pouco têm contribuído para a melhoria geral da Administração Pública, aos mais diversos níveis (Dias, Câmara e Nascimento, 2003). Apesar de existir um novo Decreto Regulamentar n.º 18/2009, com novos objectivos para o SIADAP e consequente avaliação do desempenho, este só entrará em vigor na avaliação do próximo ano, referente ao ano de 2010.

De acordo com Almeida (1996), todos os colaboradores de uma organização devem ser avaliados, o que também acontece nas autarquias com o SIADAP. Além disso, o desempenho de uma chefia poderá ser medido pelo grau em que contribui para o sucesso da organização (Drucker, 1954).

Os trabalhadores expressaram algumas preocupações acerca de distinções nos resultados das avaliações por diferenças entre os chefes que avaliam. No entanto, qualquer sistema de avaliação pressupõe que o desempenho de um mesmo funcionário deverá, independentemente do avaliador, produzir uma classificação semelhante (Gomes *et al.*, 2008).

A avaliação do desempenho dos trabalhadores inquiridos constituiu um ciclo anual, conforme expectável (Carapeto e Fonseca, 2006; Decreto Regulamentar n.º 6/2006). Como a avaliação do desempenho, para alguns avaliadores não passa de uma rotina anual (Caetano, 2008), tal na visão dos sujeitos serve apenas para cumprimento de requisitos legais, o que pode justificar parcialmente a pouca ou nenhuma satisfação com o sistema em uso.

Outro aspecto potenciador de insatisfação está patente no facto dos inquiridos não se terem posicionado acerca do seu desempenho real ser adequadamente reflectido na avaliação dada. Isto pode reflectir uma observação menos correcta do seu comportamento em contexto de trabalho, contrariamente à opinião de Almeida (1996), ou significar que não é considerado todo o trabalho desenvolvido no período de avaliação, o que não está conforme a literatura (Islam e Rasad, 2005).

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 referem, ainda, não terem ficado satisfeitos com o facto de participarem no processo, e terem-se sentido indiferentes com o papel que desempenharam nesta. Estes resultados poderão ter a ver com o facto de se sentirem muito expostos ao terem um papel activo no processo, principalmente pela relação avaliador-avaliado e implicações profissionais daí derivadas, ou por se terem envolvido mais em todo o processo sem que essa possa ter sido necessariamente a sua vontade, nem o controlo exercido sobre a classificação final muito relevante.

Segundo Caetano (2008), a fixação de objectivos pelo avaliador e avaliado, pode contribuir para uma dificuldade mais elevada nos objectivos. Como tal, no caso dos objectivos não terem sido fixados num patamar intermédio, o incentivo da motivação nos sujeitos pode ficar comprometido (Bilhim, 2004b). Apesar dessa possibilidade prevista na literatura, os trabalhadores avaliados discordam da ideia de que irão estabelecer objectivos menos ambiciosos como forma de facilitar o seu cumprimento, e categorizam-se como indiferentes à ideia de terem receio de propor objectivos inovadores por poderem ser penalizados pelo seu incumprimento.

O facto dos sujeitos não se posicionarem quanto ao grau de exigência dos objectivos ser adequado às funções que desempenham, pode indiciar um cenário em que a formulação dos objectivos não foi adequada, os objectivos não reflectem a complexidade do trabalho realizado pelo trabalhador, ou até uma desadequação entre as expectativas do avaliador e do avaliado (conforme algumas das respostas abertas parecem apontar).

A posição de indiferença demonstrada pelos sujeitos pelo facto dos objectivos iniciais terem sido correctamente expressos na sua avaliação, pode estar relacionado com alguns objectivos não se basearem nas funções dos trabalhadores, contrariando Bilhim (2009) ou o desconhecimento e falta de concordância dos objectivos com o avaliador, o que não está conforme a literatura (Carapeto e Fonseca, 2006).

Os inquiridos são da opinião que a avaliação do desempenho é pouco utilizada para dar *feedback* do desempenho, sendo este comunicado anualmente através de uma entrevista de avaliação, o que segundo a literatura deve ser utilizado frequentemente para motivar e orientar os trabalhadores (Caetano, 2008; Rocha, 2005). Tal facto pode ser justificado por os inquiridos considerarem que um *feedback* anual não representa

uma resposta em tempo útil, daí o sistema de avaliação do desempenho não ser eficaz. Este é também um dos motivos que indicam para uma possível revisão.

Um dos objectivos do SIADAP é a promoção da motivação profissional (Lei n.º 66-B/2007). Os inquiridos discordam que a avaliação do desempenho aumenta a motivação dos trabalhadores, o que contraria a literatura (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998; Cole, 1997; Nogueira, 2008; Santos, 2005). 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, o que não corrobora a opinião de Camara, Guerra e Rodrigues (1998). Talvez a descrença dos trabalhadores, de que o resultado da avaliação do desempenho possa ter capacidade motivacional, tenha a ver com os obstáculos na progressão e promoção das carreiras criados pelo SIADAP (Proença, 2006). Os inquiridos, à semelhança do que é afirmado por Proença (2006), são da opinião que as quotas impostas pelo SIADAP vieram colocar obstáculos à promoção nas carreiras dos trabalhadores.

Já Lawler III (2003) refere que diferenciação dos bons e maus desempenhos tem potencial para aumentar a motivação dos funcionários, o que não se verificou na nossa amostra, que discorda que a avaliação por quotas possa ser mais justa por obrigar a diferenciar desempenhos ou aumentar a motivação dos trabalhadores. Os trabalhadores discordam também que a avaliação de desempenho tenha contribuído para o aumento da satisfação para com o trabalho, o que contraria a literatura (Nogueira, 2008).

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, prevenindo as interferências de factores mais arbitrários nos resultados avaliativos (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998). Contrariamente à literatura, os trabalhadores, apesar de participarem activamente no processo de avaliação do desempenho, não o percebem como tendo critérios justos e imparciais (Carapeto e Fonseca, 2006). Como na perspectiva de Narcisse e Harcourt (2008), talvez essa noção de injustiça derive de não considerarem o resultado justo, pela evidência da diferenciação dos desempenhos; caracterizarem a aplicação dos procedimentos utilizados para determinarem os resultados como não respeitadora dos prazos recomendados e as práticas enquanto meras respostas a requisitos legais; e acreditarem que as relações pessoais entre o avaliador e o avaliado deturpam o processo de avaliação.

Os trabalhadores discordam de que a avaliação do desempenho por quotas possa beneficiar quem mais trabalha, o que está conforme a literatura, pois o preenchimento da percentagem máxima de desempenhos excelentes, pode traduzir-se em situações de injustiça (Vaz, 2004). Essa injustiça pode derivar de somente 20% dos avaliados poderem ter classificação de muito bom, e 5% de excelente (Decreto Regulamentar n.º 6/2006). A título ilustrativo, na amostra estudada, os resultados das avaliações dos inquiridos revelaram uma sobre-representação dos muito bons e um valor dentro da quota para os excelentes. No entanto, os sujeitos referem que esse resultado não interfere nas alterações que desejam, ou não, para a sua situação laboral, nem existem correlações entre esta variável e as outras do estudo que suportem alguma espécie de associação entre a classificação de um trabalhador e a sua percepção do sistema de avaliação do desempenho.

Existe discordância dos trabalhadores quanto às quotas não prejudicarem a carreira dos melhores trabalhadores, e na opinião de Vaz (2008) estas retiram o direito de todos os trabalhadores disputarem as classificações máximas. Por outro lado, há autores que defendem que as quotas permitem a atribuição de recompensas aos melhores trabalhadores (Davis e Rogers, s/d), o que não foi a opinião da amostra, que discorda que uma avaliação do desempenho com quotas possa promover uma competitividade saudável, opinião partilhada por Lawler (2003). Ao contribuírem para a existência de conflitualidade entre funcionários (Lawler, 2003), indirectamente as quotas criam sentimentos de egoísmo, eliminam a ajuda e a partilha de informação e geram competição no trabalho (Pereira, 2009; Davis e Rogers, s/d).

A distribuição forçada permite que os avaliadores penalizem os trabalhadores que têm avaliações mais baixas (Davis e Rogers, s/d), defendendo alguns gestores que estes devem ser dispensados (Blume, Baldwin e Rubin, 2009; Caetano, 2008). Ainda assim, os inquiridos demonstraram-se indiferentes quanto a este assunto e afirmaram que a avaliação do desempenho é pouco utilizada para estes fins, bem como para a correcção de comportamentos.

O facto de existir uma distribuição pré-determinada das avaliações pode levar os avaliadores a fazer julgamentos errados sobre determinado funcionário (Lawler, 2003), não permitindo uma justa avaliação do desempenho do trabalhador, bem como dos colegas do Serviço/Divisão, tal como é opinião dos inquiridos. Os sujeitos discordam que a existência de quotas não interfira no resultado das avaliações do desempenho, o que segundo Adler (2002) acontece quando a distribuição real dos avaliados é diferente

da distribuição imposta, o que não permite que exista excesso de desempenhos relevantes ou excelentes (Gomes *et al.*, 2008). Para os trabalhadores, as quotas permitem classificações mais elevadas a uns trabalhadores do que a outros, tornando o sistema injusto, o que corrobora a opinião de Vaz (2004, 2008).

Uma preocupação dos avaliados é que as quotas propiciem que os resultados sejam definidos mais em função da relação avaliador-avaliado do que do desempenho real. Este facto vem referido na literatura, não acerca da existência de quotas, mas da noção de justiça (Camara, Guerra e Rodrigues, 1998), o que pode constituir uma extrapolação da mesma ideia, dado que os sujeitos definem a avaliação do desempenho com as quotas como injusta, logo, tendo o mesmo problema associado.

Resumidamente, o estudo permite caracterizar parte dos trabalhadores das autarquias do Algarve, indicando alguns dados passíveis de serem generalizados, mais abrangentemente com o apoio de investigações futuras, visando a percepção pouco justa e satisfatória que o sistema de avaliação do desempenho e respectiva abordagem de diferenciação causa, enquanto ferramenta pouco aproveitada para os fins a que se propõe, sujeita a enviesamentos de diversas ordens, pelo que poderia ser reajustada.

## Capítulo 6. CONCLUSÕES

Este trabalho centrado na avaliação do desempenho das autarquias do Algarve teve como objectivo geral fornecer uma descrição do panorama da região, em termos das percepções dos trabalhadores acerca do sistema de avaliação do desempenho (SIADAP).

Através da análise das respostas dos trabalhadores dos municípios algarvios podemos concluir que em termos sociodemográficos estes tendem a corresponder às características nacionais.

O questionário elaborado, com adequados níveis de consistência interna, permite validar a informação obtida, que, de um modo geral, aponta para as noções de ineficácia, injustiça e insatisfação dos trabalhadores face ao sistema de avaliação do desempenho, em particular pelo método de diferenciação a que remete.

Foram também explorados os motivos que sustentavam as opiniões transmitidas, que se prendem, por exemplo, com os custos e prazos necessários à abordagem, as questões mais metodológicas das definições de objectivos, as implicações no relacionamento interpessoal e da interacção avaliador-avaliado, e as eventuais consequências para a situação laboral derivadas do resultado atingido.

O estudo de uma temática sensível como a avaliação do desempenho na Função Pública gerou alguns desafios. Algumas das limitações encontradas relacionaram-se com a escassez de estudos realizados sobre a avaliação do desempenho por quotas e através do SIADAP (quer em termos de suporte teórico ou de resultados empíricos comparativos), a falta de respostas de certas Câmaras (por desejo dos sujeitos ou não divulgação interna do estudo), o medo de represálias experienciado pelos trabalhadores ao participarem na investigação e a especificidade da amostra, já muito sobrecarregada por avaliações e um trabalho muito burocrático, o que pode interferir na adesão à participação.

Como sugestões para investigações futuras propomos a replicação dos objectivos do estudo a outras regiões do país, de forma a fazer uma análise comparativa. Também se poderá adaptar o questionário aos avaliadores, para contrastar as visões complementares da avaliação do desempenho, já que chefes e trabalhadores estão igualmente implicados no processo. As questões do inquérito poderão ser readaptadas de modo a integrar os novos objectivos do SIADAP que se aplicarão à avaliação do desempenho referente ao ano de 2010. Por outro lado, a partir da análise descritiva

possibilitada por esta investigação, podem estruturar-se novos objectivos e tipos de estudo, também correlacionais e explicativos, alargando o leque das variáveis avaliadas. Por fim, seria ainda relevante comparar os resultados ao nível de atitudes, motivação, satisfação, realização pessoal, ou justiça, entre os trabalhadores das autarquias, outros organismos da Função Pública e outras instituições privadas que também utilizem sistemas de avaliação do desempenho por quotas.

## Referências Bibliográficas

- Abreu, V. (1998). Avaliação e administração local. *In A avaliação na administração pública*. Instituto Nacional de Administração.
- Adler, C. (2002). A avaliação de desempenho como processo essencialmente humano: a meta-avaliação da empresa x. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública para obtenção do grau de mestre - Rio de Janeiro.
- Afonso, A. e Fernandes, S. (2006). Measuring local government spending efficiency: Evidence for the Lisbon region. *Regional Studies*, 40(1): 39-53.
- Almeida, F. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Araújo, F. e Filipe, J. (2009). A experiência da Implementação da Gestão Orientada para os Resultados em Portugal. *Revista Enfoques*, 7(11): 131-153.
- Athanassopoulos, A, e Triantis, K. (1998). Assessing aggregate cost efficiency and the related policy implications for greek local municipalities. *INFOR*, 36(3): 66-83.
- Azevedo, A. (2007). *Administração Pública*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Bilhim, J. (2004a). *A governação nas autarquias locais*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A..
- Bilhim, J. (2004b). *Qualificação e valorização de competências*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A..
- Bilhim, J. (2009). (4ª Edição) *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blume, B., Baldwin, T., e Rubin, R. (2009). Reactions to Different Types of Forced Distribution Performance Evaluation Systems. *Journal of Business and Psychology*, 24, 77-91.
- Bratton, J. e Gold, J. (2003). (3ª Edição). *Human Resource Management. Theory and Practice*. Great Britain: Palgrave MacMillan.
- Bretz Jr., R., Milkovich, G., e Read, W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *Center for Advanced Human Resource Studies*, 92(15), 1-57.
- Caetano, A. (2008). (2ª Edição). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (1998). (2ª Edição). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2006). (2ª Edição). *Administração pública – Modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Carvalho, R. (1998). Avaliação de serviços públicos. *In A avaliação na administração pública*. Instituto Nacional de Administração.
- Chainça, A. (2008). *Processos políticos e avaliação do desempenho: O caso da administração pública*. Dissertação de Mestrado, na área de Ciências do Trabalho e Relações Laborais. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Chiavenato, I. (1991). (3ª Edição) *Recursos Humanos – Edição Compacta*. São Paulo – Atlas.
- Cole, G. (1997). (4th Edition). *Personnel management*. London: Letts Educational.
- Concelho Coordenador de Avaliação de Serviços (s/d). *SIADAP I (Sistema de avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública): Construção do QUAR - Linhas de Orientação*. Consultado em <http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao>, 15 de Agosto de 2009, às 22:50.
- Correia, J. (2009). *Algarve – Potencialidades e Constrangimentos*. Tavira: Câmara Municipal de Tavira.
- Davis, P. e Rogers, B. (s/d). Managing the “C” Performer: An Alternative to Forced Ranking. *Development Dimensions International*, 1-5.
- Decreto Regulamentar n.º 18/2009 (2009). *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*. Diário da República - I Série – 172.
- Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004 (2004). *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*. Diário da República - I Série – B, 113.
- Decreto Regulamentar n.º 6/2006 (2006). *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*. Diário da República - I Série – B, 117.
- Dias, A., Câmara, D. e Nascimento, R. (2003). Avaliação de Desempenho – Factores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração da Escola de Administração de Escola Federal da Bahia como requisito para obtenção do grau de Especialista em Administração.

- Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (2009). *SIADAP 1 – Avaliação dos Serviços*. Consultado em <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=e7a5e617-53a0-4959-a7f8-76038a7d2377>, 25 de Outubro de 2009, às 16:30.
- Direcção-Geral das Autarquias Locais (2004). *Estrutura e funcionamento da democracia local e regional*. Ministério das Cidades, Administração Local, Habitação e Desenvolvimento Regional, Secretaria de Estado da Administração Local, Direcção-Geral das Autarquias Locais: Lisboa.
- Direcção-Geral das Autarquias Locais (2009). *Caracterização dos recursos humanos dos municípios – 2009*. Consultado em <http://www.portalautarquico.pt>, 6 de Novembro de 2010, às 15:30.
- Direcção-Geral das Autarquias Locais (2010). *Caracterização dos recursos humanos dos municípios – 2009*. Consultado em <http://www.portalautarquico.pt>, 6 de Novembro de 2010, às 16:10.
- Domingues, L. (2003). Da actual gestão de pessoal à gestão de competências. In Neto, J. (Coord.). *Forum 2002: Melhor gestão para uma melhor administração*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper e Row.
- Fernandes, D. (2010). Governo penaliza Presidentes de Câmaras que falhem avaliação. *Diário Económico*, 4832, 10.
- Gomes, A. (2006). *O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português*. Dissertação de Mestrado, na área de Contabilidade e Auditoria. Universidade do Minho.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hill, M. e Hill, A. (2000). (1ª Edição). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Holzer, M. e Yang, K. (2004). Performance measurement and improvement: an assessment of the state of the art. *International Review of Administrative Sciences*, 70(1): 15-31.
- Islam, R. e Rasad, S. (2005). Employee performance evaluation by AHP: A case study. Honolulu: DISAHP 2005.
- Jawahar, I. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 28(2): 213-236.

- Johnsen, A. (2005). What does 25 years of experience tell us about the state of Performance Measurement in Public Policy and Management? *Public Money e Management*, 25(1): 9-17.
- Julnes, P. e Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: an empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration Review*, 61(6): 693-708.
- Lawler III, E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational dynamics*, 32, 396-404.
- Lawler III, E. (2003). Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396-404.
- Lei n.º 12-A/2008 (2008). *Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas*. Diário da República - I Série, 41.
- Lei n.º 66-B/2007 (2007). *Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública*. Diário da República - I Série – 250.
- Madureira, C. e Rodrigues, M. (2007). Os desafios da avaliação de desempenho na administração pública do século XXI. *Sociedade e Trabalho*, 33: 27 – 45.
- Martins, R. (2009). Sindicatos pedem suspensão de diplomas polémicos mas Governo mantém o rumo. *Jornal de Negócios*, 1625, 6.
- Martins, R. (2010). Estado só pagou prémios a menos de 1 % dos funcionários. *Jornal de Negócios*, 1682, 28-29.
- McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, 35, 89-94.
- Narcisse, S. e Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6): 1152 – 1169.
- Neves, A. (2003). (1ª Edição). *Gestão na administração pública*. Cascais: Editora Pergaminho.
- Nogueira, S. (2008). *Qualidade e satisfação em serviços de saúde: uma abordagem da avaliação do desempenho*. Tese de Mestrado em Sociologia, Especialidade em Organizações, Trabalho e Emprego, Departamento de Sociologia, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (tese não publicada).

- Odelius, C. e Santos, P. (2007). Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *Revista Economia & Gestão*, 7(15), 10-30.
- Pereira, I. (2009). *Avaliação do desempenho docente e conflitos profissionais: Ensaio de um enquadramento e exploração de evidências sobre o caso português*. CIES e-WORKING PAPER N° 58/2009.
- Peretti, J. (2001). (3ª Edição). *Recursos Humanos*. Lisboa: Sílabo Gestão.
- Portaria 1633/2007 (2007). *Aprova os modelos de fichas de auto-avaliação e avaliação do desempenho do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública*. Diário da República - I Série – 251.
- Prendergast, C. e Topel, R. (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, 37, 355-365.
- Proença, J. (2006). *Contributo da Auditoria para a Avaliação de Desempenho na Administração Pública - Estudo de Caso: Auxiliares de Acção Educativa*. Tese de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade Aberta.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008). *Manual da Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Roberts, G. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that Works. *Public personnel management*, 32(1), 89-98.
- Rocha, J. (2010). (3ª Edição) *Gestão de recursos humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, P. e Odelius, C. (2005). Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade. *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile*.
- Santos, S.P. (2005). Avaliação e gestão do desempenho organizacional – Algumas questões prementes. In Covas, A., Cândido, C., Trigueiro, D., Rebelo, E., Silva, J., Guerreiro, J., Rodrigues, P., Nunes, R. (Eds.). (2005). *Estudos II*. Faculdade de Economia da Universidade do Algarve: Faro.
- Santos, S.P., Vieira, R. and P. Pina (2007). Performance Measurement in Portuguese Local Government: A Research Agenda. In Rodrigues, P.M., Santos, S.P. and F. Ferreira (Eds.), *Global Management 2007*, International Association for the Scientific Knowledge, 429-433.

- Secretaria de Estado da Administração pública (2004). *Avaliação de Desempenho – Manual de Apoio*. Ministério das Finanças, Secretaria de Estado da Administração Pública. Consultado em <http://www.ipleiria.pt/resources?portal=ipleiria&sruid=16281-cms-main-documents&type=pdf>, a 23 de Setembro de 2009, às 21:10.
- Seixo, J. (2007). (4ª Edição). *Gestão do desempenho*. Lisboa: Lidel – Edições técnicas, Lda.
- Smith, P. (1995). On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 18, 277-310.
- Tourais, C. (2008). *A Aplicação da Avaliação por Objectivos através do SIADAP – Estudo de Caso*. Tese de Mestrado em Gestão Pública, Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas, Universidade de Aveiro (tese não publicada).
- Vaz, R. (2004). *Avaliação de Desempenho: Diagnóstico de Mudança*, in 2º Congresso Nacional de Administração Pública: Projectos de Mudança, Instituto Nacional de Administração.
- Vaz, R. (2008). *Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública – Da Teoria à (Boa) Prática?*, In Conferência “Práticas de Utilização do Novo SIADAP”, NPF - Pesquisa e Formação.

## **APÊNDICE 1: Instrumento**

### **Inquérito à Avaliação do Desempenho dos Recursos Humanos nas Autarquias**

FEUALG - Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

CASEE - Centre for Advanced Studies in Economics and Econometrics

*No âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial, da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, estou a realizar um projecto de investigação que tem como objectivo principal caracterizar o impacto da avaliação do desempenho nas autarquias, ao nível da satisfação e motivação dos colaboradores. Trata-se de um trabalho de grande interesse científico e que irá também proporcionar informação muito útil para as autarquias.*

*A sua resposta a este inquérito é fundamental para a concretização do projecto, pelo que agradeço desde já a sua colaboração. Se o desejar, no final do estudo, ser-lhe-á enviado um relatório com as principais conclusões alcançadas.*

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

*Muito obrigado pela sua colaboração,  
João Carvalho*

## Secção I - Percepção quanto à avaliação do desempenho

Secção I de V

**A avaliação do desempenho dos recursos humanos é uma prática adoptada em muitas organizações.**

Indique qual o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
A avaliação do desempenho promove a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados					
A avaliação do desempenho responsabiliza e reconhece o mérito dos trabalhadores					
A avaliação do desempenho aumenta a motivação dos trabalhadores					
A avaliação do desempenho contribui para alinhar a acção dos dirigentes e dos trabalhadores na prossecução de objectivos					
A avaliação do desempenho permite identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional dos colaboradores					
A avaliação do desempenho com quotas é mais justa porque obriga a diferenciar desempenhos					
A avaliação do desempenho com quotas beneficia quem mais trabalha					
A avaliação do desempenho com quotas não prejudica a carreira dos melhores trabalhadores					
A avaliação do desempenho com quotas contribui para a existência de conflitualidade entre funcionários					
A avaliação do desempenho com quotas é mais objectiva porque os critérios de avaliação tendem a ser idênticos para todos os avaliados					
A avaliação do desempenho com quotas penaliza os trabalhadores com piores desempenhos					
A avaliação do desempenho com quotas promove a competitividade saudável entre trabalhadores					
A avaliação do desempenho com quotas é um instrumento útil para a promoção de trabalhadores					
A avaliação do desempenho com quotas é um instrumento útil para o despedimento de trabalhadores					
A avaliação do desempenho com quotas estimula o trabalho em equipa					
A avaliação do desempenho com quotas propicia a que os resultados sejam definidos mais em função da relação do avaliador com o avaliado do que com o desempenho real					

## Secção II - Descrição do Sistema de Avaliação

Secção II de V

**A autarquia onde exerce funções avalia o desempenho dos recursos humanos?**

Sim  Não

*Caso tenha respondido não, passe para a Secção IV*

**Por quem são estabelecidos os seus objectivos?**

Pelo meu avaliador e por mim		
Apenas pelo meu avaliador		
Apenas por mim		
Apenas pelo Executivo		
Outro:	Qual?	

**Com que frequência é avaliado o seu desempenho?**

Mensal		
Trimestral		
Semestral		
Anual		
Outro:	Qual?	

**Qual o seu grau de satisfação face ao sistema em uso?**

Muito satisfeito(a)	
Satisfeito(a)	
Indiferente	
Pouco satisfeito(a)	
Nada satisfeito(a)	

**Na sua opinião, a autarquia utiliza a avaliação do desempenho dos recursos humanos com que objectivos?**

	Utiliza com frequência	Utiliza pouco	Não utiliza
Alteração do posicionamento remuneratório por opção gestonária (5 pontos)			
Reconhecimento do desempenho individual			
Retenção / Despedimento			
Dar <i>feedback</i> do desempenho			
Correcção do comportamento dos colaboradores			
Identificação de pontos fortes e fracos			
Identificação das necessidades de formação			

Planeamento da gestão de recursos humanos			
Avaliar o grau de realização de objectivos			
Avaliar os sistemas de gestão de recursos humanos			
Cumprimento de requisitos legais			

**Existe entrevista de avaliação ou outro canal de comunicação que transmita os resultados da avaliação?**

Sim  Não

**Com que frequência lhe é dado *feedback* sobre o seu desempenho?**

Mensal			
Trimestral			
Semestral			
Anual			
Outro:		Qual?	

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

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
O meu desempenho real foi adequadamente reflectido na avaliação que me foi dada					
Os critérios com base nos quais fui avaliado(a) estavam claros para mim					
A avaliação do desempenho aumentou a minha satisfação para com o trabalho					
Sinto-me motivado(a) pelo resultado da minha avaliação do desempenho					
A avaliação do desempenho permitiu identificar as minhas fraquezas					
A avaliação do desempenho permitiu realçar os meus pontos fortes					
A avaliação do desempenho ajudou-me a estabelecer um plano para o meu desenvolvimento profissional					
Para mim, pensar que sou avaliado por um sistema com quotas interfere na minha satisfação com o meu trabalho					
Sinto-me satisfeito(a) por ter participado no processo de avaliação do desempenho					
Senti que as quotas impostas pela avaliação do desempenho não interferiram no resultado da minha avaliação do desempenho					
Senti que a qualidade do grupo a que pertença influencia a minha avaliação					
Satisfezo-me o papel que desempenhei na minha última avaliação do desempenho					
Senti que a minha avaliação do desempenho enriqueceu o meu trabalho					

Senti que a avaliação do desempenho contribui para a minha vontade de desempenhar melhor a minha função					
Saber que a avaliação do desempenho é feita por quotas faz-me sentir mais motivado					
Penso que os meus objectivos iniciais foram expressos correctamente na minha avaliação do desempenho					
Penso que os meus objectivos iniciais tinham um grau de exigência adequado às minhas funções					
No futuro irei procurar definir objectivos menos ambiciosos por forma a garantir o seu cumprimento					
O resultado da minha avaliação do desempenho é relevante para a definição dos novos objectivos a que me proponho					
Tendo o sistema de quotas em mente, acredito que a minha avaliação do desempenho foi justa					
Tendo o sistema de quotas em mente, acredito que a avaliação do desempenho dos colegas do meu Serviço/Divisão foi justa					
Sinto que a avaliação do desempenho prejudicou a minha relação de trabalho com os meus colegas					
Sinto que a avaliação do desempenho tornou o meu vínculo laboral mais inseguro					
Sinto que a minha progressão na carreira e valorização salarial depende essencialmente do meu desempenho					
Tenho receio de propor objectivos inovadores porque serei penalizado se não os cumprir					

### Secção III - Eficácia do sistema de avaliação

Secção III de V

**Na sua percepção, o actual sistema de avaliação do desempenho é eficaz?**

Sim  Não

*Caso tenha respondido sim, não responda à próxima questão*

**O actual sistema de avaliação não é eficaz porque:**

**Indique qual o seu grau de concordância relativamente às seguintes características do sistema de avaliação actualmente implementado**

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
O sistema de avaliação é justo					
O sistema é de fácil utilização					
O sistema permite dar feedback do desempenho em tempo útil					
O sistema contribui para que a estratégia da autarquia se concretize					
O sistema tem objectivos claros					
O sistema é um bom veículo de comunicação					

**Na sua opinião, o município deverá rever o seu sistema de avaliação do desempenho dos recursos humanos?**

Sim  Não

*Caso tenha respondido não, passe para a Secção IV*

**Indique o seu grau de concordância relativamente aos motivos pelos quais o actual sistema deverá ser revisto:**

	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
A produtividade dos trabalhadores diminuiu					
O sistema já está implantado há muito tempo					
Os custos associados à sua utilização são elevados					
O sistema implementado não permite dar feedback da avaliação					
Este sistema tem objectivos pouco claros					
A existência de quotas para atribuição das classificações mais elevadas torna o sistema injusto					
Este sistema consome muito tempo na sua execução					

## **Secção IV - Avaliação do desempenho através do SIADAP**

Secção IV de V

**Já leu a lei que regulamenta o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP)?**

Sim  Não

**Considera que os princípios e objectivos do SIADAP são bons?**

Sim  Não

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

Sim  Não

**Na sua perspectiva em que medida é que o SIADAP tem contribuído para:**

	Muito	Pouco	Nada
Melhorar a gestão da Administração Pública promovendo a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade			
Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos serviços, dirigentes e trabalhadores			
Diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito			
Potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes e trabalhadores			
Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores			
Fomentar oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e o mérito demonstrados			
Promover a comunicação entre as chefias e os respectivos colaboradores			
Fortalecer as competências de liderança e de gestão, com vista a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços			

## **Secção V - Caracterização dos recursos humanos avaliados**

Secção V de V

**Qual é o município onde desempenha funções?**

Albufeira	
Alcoutim	
Aljezur	
Castro Marim	
Faro	
Lagoa	
Lagos	
Loulé	
Monchique	
Olhão	
Portimão	
São Brás de Alportel	
Silves	
Tavira	
Vila do Bispo	
Vila Real de Santo António	

**Qual é o seu sexo?**Masculino  Feminino **Quais são as suas habilitações literárias?**

4º Ano de escolaridade	
6º Ano de escolaridade	
9º Ano de escolaridade	
12º Ano de escolaridade	
Curso Profissional	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

**Qual é a sua antiguidade no exercício de funções públicas (em anos)?****Qual é a sua categoria profissional actual?**

Tecnico Superior	
Especialista de Informática	
Técnico de Informática	
Coordenador Técnico	
Assistente Técnico	
Encarregado Geral Operacional	
Encarregado Operacional	
Assistente Operacional	
Fiscal Municipal	

**Relativamente à sua situação laboral:**

Gostaria de mudar de serviço dentro da mesma Câmara		
Gostaria de mudar de função		
Gostaria de mudar de categoria		
Gostaria de mudar para o sector privado		
Gostaria de mudar para outra instituição pública		
Gostaria de passar à aposentação		
Não alterava nada		
Outro:		
	Qual?	<input type="text"/>

**A resposta à questão anterior foi influenciada pelo resultado da sua última avaliação do desempenho?**Sim  Não

**Qual o resultado que lhe foi atribuído na última avaliação?**

Não fui avaliado(a)	
Excelente	
Muito Bom	
Bom	
Insuficiente	
Necessita Desenvolvimento	

**Comentários adicionais**

Se pretender receber um sumário dos resultados deste estudo, indique, por favor, o seu endereço de *email*. Recordamos que todos os dados fornecidos serão tratados de forma confidencial.

Caso pretenda efectuar algum comentário adicional, por favor utilize o espaço abaixo

## **APÊNDICE 2: Pedido de colaboração**

Exmo(a) Sr(a) Chefe de Divisão de Recursos Humanos/Coordenador(a) Técnico(a) da Secção de Recursos Humanos da Câmara Municipal de \_\_\_\_\_

*Eu, João Daniel Rita Rações Moreira Carvalho, estudante do Curso de Mestrado em Gestão Empresarial da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, venho por este meio pedir a colaboração de Vossa Exa. na minha investigação.*

*Encontro-me presentemente a realizar um projecto de investigação que visa caracterizar o impacto da avaliação do desempenho nas autarquias ao nível da satisfação e motivação dos funcionários avaliados. Trata-se de um trabalho de grande interesse científico e que irá também proporcionar informação muito útil para as autarquias.*

*Para que o projecto possa ser concluído com sucesso é fundamental que os funcionários das Câmaras Municipais do Algarve respondam a um inquérito que está disponível para preenchimento on-line. Venho assim solicitar a Vossa Exa. que remeta esta informação a todos os funcionários da Câmara Municipal, excepto aos Directores de Departamento e Chefes de Divisão, de modo a ser-lhes possível participar no estudo, até 29 de Outubro, clicando num dos links abaixo:*

*<http://tinyurl.com/questionariomestrado>*

*ou*

*<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dHZPczJjV3VTb2NrTDFoUzFOdlZVR1E6MA>*

*O inquérito é anónimo, tem uma duração estimada de 15 minutos, e todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e agregada.*

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

*Antecipadamente grato pela atenção dedicada a este assunto.*

*Com os meus melhores cumprimentos,*

*João Carvalho*

*96 \_\_\_\_\_*

**APÊNDICE 3: Tabela de número de respostas, média, moda e desvio-padrão das várias subescalas do instrumento aplicado**

Subescala/ Item	N	Média	Moda	DP
<b>Subescala 1, Percepção da Avaliação do Desempenho</b>				
A avaliação do desempenho promove a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados	110	2.88	4	1.25
A avaliação do desempenho responsabiliza e reconhece o mérito dos trabalhadores	110	2.65	2	1.25
A avaliação do desempenho aumenta a motivação dos trabalhadores	110	2.41	2	1.12
A avaliação do desempenho contribui para alinhar a acção dos dirigentes e dos trabalhadores na prossecução de objectivos	110	2.95	4	1.20
A avaliação do desempenho permite identificar as necessidades identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional dos colaboradores	110	3.16	4	1.13
A avaliação do desempenho com quotas é mais justa porque obriga a diferenciar desempenhos	110	1.85	1	0.99
A avaliação do desempenho com quotas beneficia quem mais trabalha	110	1.67	1	0.88
A avaliação do desempenho com quotas não prejudica a carreira dos melhores trabalhadores	110	1.80	1	0.94
A avaliação do desempenho com quotas contribui para a existência de conflitualidade entre funcionários	110	4.01	5	1.18
A avaliação do desempenho com quotas é mais objectiva porque os critérios de avaliação tendem a ser idênticos para todos os avaliados	110	2.05	2	1.00
A avaliação do desempenho com quotas penaliza os trabalhadores com piores desempenhos	110	2.50	2	1.15
A avaliação do desempenho com quotas promove a competitividade saudável entre trabalhadores	110	2.04	2	1.01
A avaliação do desempenho com quotas é um instrumento útil para a promoção de trabalhadores	110	2.05	2	1.02
A avaliação do desempenho com quotas é um instrumento útil para o despedimento de trabalhadores	110	2.91	2	1.19
A avaliação do desempenho com quotas estimula o trabalho em equipa	110	2.09	2	0.96
A avaliação do desempenho com quotas propicia a que os resultados sejam definidos mais em função da relação do avaliador com o avaliado do que com o desempenho real	110	3.94	5	1.18

<b>Subescala 2, Descrição do Sistema de Avaliação</b>				
Alteração do posicionamento remuneratório por opção gestonária (5 pontos)	100	1.88	1	0.82
Reconhecimento do desempenho individual	100	1.85	2	0.73
Retenção / Despedimento	100	1.37	1	0.61
Dar feedback do desempenho	100	1.85	2	0.77
Correcção do comportamento dos colaboradores	100	1.81	2	0.72
Identificação de pontos fortes e fracos	100	1.87	2	0.73
Identificação das necessidades de formação	100	1.88	2	0.76
Planeamento da gestão de recursos humanos	100	1.84	2	0.74
Avaliar o grau de realização de objectivos	100	2.17	3	0.78
Avaliar os sistemas de gestão de recursos humanos	100	1.88	2	0.72
Cumprimento de requisitos legais	100	2.58	3	0.59
O meu desempenho real foi adequadamente reflectido na avaliação que me foi dada	100	2.62	2	1.31
Os critérios com base nos quais fui avaliado(a) estavam claros para mim	100	3.30	4	1.20
A avaliação do desempenho aumentou a minha satisfação para com o trabalho	100	2.12	1	1.05
Sinto-me motivado(a) pelo resultado da minha avaliação do desempenho	100	2.26	1	1.17
A avaliação do desempenho permitiu identificar as minhas fraquezas	100	2.16	2	1.02
A avaliação do desempenho permitiu realçar os meus pontos fortes	100	2.28	2	1.06
A avaliação do desempenho ajudou-me a estabelecer um plano para o meu desenvolvimento profissional	100	2.32	1	1.11
Para mim, pensar que sou avaliado por um sistema com quotas interfere na minha satisfação com o meu trabalho	100	3.61	4	1.16
Sinto-me satisfeito(a) por ter participado no processo de avaliação do desempenho	100	2.47	3	1.01
Senti que as quotas impostas pela avaliação do desempenho não interferiram no resultado da minha avaliação do desempenho	100	2.26	1	1.20
Senti que a qualidade do grupo a que pertença influencia a minha avaliação	100	3.19	4	1.06
Satisfez-me o papel que desempenhei na minha última avaliação do desempenho	100	2.89	3	1.07
Senti que a minha avaliação do desempenho enriqueceu o meu trabalho	100	2.39	3	1.06
Senti que a avaliação do desempenho contribui para a minha vontade de desempenhar melhor a minha função	100	2.26	2	0.99

Saber que a avaliação do desempenho é feita por quotas faz-me sentir mais motivado	100	1.84	1	0.94
Penso que os meus objectivos iniciais foram expressos correctamente na minha avaliação do desempenho	100	2.88	3	1.22
Penso que os meus objectivos iniciais tinham um grau de exigência adequado às minhas funções	100	3.31	4	1.09
No futuro irei procurar definir objectivos menos ambiciosos por forma a garantir o seu cumprimento	100	2.46	3	0.95
O resultado da minha avaliação do desempenho é relevante para a definição dos novos objectivos a que me proponho	100	2.98	3	0.99
Tendo o sistema de quotas em mente, acredito que a minha avaliação do desempenho foi justa	100	2.19	1	1.17
Tendo o sistema de quotas em mente, acredito que a avaliação do desempenho dos colegas do meu Serviço/Divisão foi justa	100	2.02	1	1.01
Sinto que a avaliação do desempenho prejudicou a minha relação de trabalho com os meus colegas	100	2.66	3	1.08
Sinto que a avaliação do desempenho tornou o meu vínculo laboral mais inseguro	100	2.54	3	0.98
Sinto que a minha progressão na carreira e valorização salarial depende essencialmente do meu desempenho	100	2.77	1	1.40
Tenho receio de propor objectivos inovadores porque serei penalizado se não os cumprir	100	2.81	3	1.15
<b>Subescala 3, Eficácia do Sistema de Avaliação</b>				
O sistema de avaliação é justo	100	1.73	1	0.87
O sistema é de fácil utilização	100	2.69	2	1.09
O sistema permite dar <i>feedback</i> do desempenho em tempo útil	100	2.22	2	0.98
O sistema contribui para que a estratégia da autarquia se concretize	100	2.38	3	0.99
O sistema tem objectivos claros	100	2.61	2	1.02
O sistema é um bom veículo de comunicação	100	2.13	2	0.88
<b>Subescala 4, Revisão do Sistema de Avaliação</b>				
A produtividade dos trabalhadores diminuiu	89	3.22	3	0.97
O sistema já está implantado há muito tempo	89	2.80	3	0.89
Os custos associados à sua utilização são elevados	89	2.73	3	0.78
O sistema implementado não permite dar <i>feedback</i> da avaliação	89	3.54	4	0.98
Este sistema tem objectivos pouco claros	89	3.52	4	1.00
A existência de quotas para atribuição das classificações mais elevadas torna o sistema injusto	89	4.37	5	1.00

Este sistema consome muito tempo na sua execução	89	3.63	4	1.06
<b>Subescala 5, Avaliação do Desempenho pelo SIADAP</b>				
Melhorar a gestão da Administração Pública promovendo a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade	110	1.74	2	0.48
Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos serviços, dirigentes e trabalhadores	110	1.70	2	0.58
Diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito	110	1.72	2	0.56
Potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes e trabalhadores	110	1.56	1	0.61
Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores	110	1.79	2	0.56
Fomentar oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e o mérito demonstrados	110	1.55	2	0.55
Promover a comunicação entre as chefias e os respectivos colaboradores	110	1.71	2	0.61
Fortalecer as competências de liderança e de gestão, com vista a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços	110	1.65	2	0.57