



**Instituto Superior de Línguas e Administração**

**Avaliação do Impacto da Aplicação do SIADAP na  
Administração Pública: Estudo de uma Autarquia**

**Susana Paula Ribeiro Soares**

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos  
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos  
sob a orientação da Professora Doutora Maria Paula Campos

**Vila Nova de Gaia**  
2012



Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Maria Paula Campos apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Aviso nº 16961/2010, da DGES, publicado no nº 217, na 2ª Série do Diário da República, em 9 de Novembro de 2010.



Nunca estamos sós, é verdade.  
É bom saber que temos em quem confiar, com quem contar.  
Pessoas que nos apoiam e nos acolhem incondicionalmente.  
É certo que tenho passado momentos menos bons.  
E comigo vocês estão sempre, dando-me palavras de conforto e ânimo.  
Sou grata a Deus por vos ter ao meu lado.  
Agradeço-vos eternamente, pelo tempo que vos roubei.  
A vós dedico este trabalho.



## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer a todos os que colaboraram no desenvolvimento deste estudo:

À orientadora e coordenadora do curso Professora Doutora Paula Campos, um sentido agradecimento por ter aceitado orientar este estudo. Pela sua amabilidade, apoio, disponibilidade, compreensão. Não posso deixar de agradecer o seu sentido crítico, o apoio e orientação demonstrados, os quais tornaram possível a concretização deste trabalho.

Gostaria de agraciar todos os docentes pelo apoio, colaboração e partilha que demonstraram nesta viagem.

Agradeço aos colegas e amigos do Mestrado pela força e pela distribuição de conhecimentos.

Aos que colaboraram e participaram neste estudo, pelo tempo despendido e contributo concedido.

Aos meus colegas de trabalho que de forma direta ou indireta estão presente neste estudo, na sua concretização e realização.

Finalmente, nesta página, mas em primeiro lugar no meu coração, agradeço ao meu marido, Rui e filho, Gonçalo pela vossa compreensão e atenção, ou pela minha falta dela. Companheiros nesta caminhada, certamente os mais sacrificados com as minhas ausências.

MUITO OBRIGADA A TODOS OS QUE FIZERAM PARTE DESTA PERCURSO!



## Resumo

As grandes mudanças organizacionais existentes na administração pública exigem cada vez mais uma reavaliação constante do formato de gestão, obrigando a uma missão consistente e a uma visão contínua. Nesta abordagem, o presente estudo visa demonstrar a importância que a avaliação de desempenho representa no seio da administração local.

É objetivo central deste trabalho, avaliar o impacto da aplicação da avaliação de desempenho na Administração Local - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), bem como as políticas e práticas de Recursos Humanos aplicadas: a formação e a comunicação. Pretende-se, ainda, perceber até que ponto estes fatores contribuem para a compreensão do SIADAP.

Para tal, utilizamos uma metodologia qualitativa para analisar e comparar as perspetivas dos avaliados e avaliadores de forma a perceber diferenças em relação aos diversos perfis funcionais.

Os resultados apontam no sentido de que a monitorização dos objetivos e competências durante o processo de avaliação de desempenho influencia o modo como os avaliados classificam o sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP). Permitiu conhecer, sob o ponto de vista dos avaliadores, a sua perceção sobre o sistema como instrumento na promoção de uma cultura de mérito. Por fim, possibilitou recolher a opinião de avaliados e avaliadores sobre as quatro grandezas em estudo (subjetividade, importância, avaliação e satisfação), o que contribuiu para uma melhor compreensão desta temática, bem como da sua influência no desenvolvimento das pessoas e das organizações.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho, SIADAP, Satisfação, Gestão por Objetivos, Monitorização.

## Abstract

The major organizational changes in the public administration increasingly require a constant reassessment of management format, forcing a consistent mission and a solid vision. In this approach, the present study aims to demonstrate the importance of performance appraisal represents within the local administration.

Evaluate the impact of the application of performance evaluation in Local Government-integrated system of performance evaluation in public administration (SIADAP), as well as the Human Resources policies and practices applied: training and communication. Intended to also realize the extent to which these factors contribute to the understanding of the SIADAP.

To this end, we use a qualitative methodology to analyse and compare the perspectives of evaluators and evaluated so as to perceive differences in relation to the various functional profiles.

The results suggest that the monitoring of goals and competencies during the performance appraisal process influences the way in which the assessed classify the performance appraisal system (SIADAP). Allowed to know, from the point of view of the evaluators, its realisation on the system as a tool in the promotion of a culture of merit. Finally, made it possible to collect the opinion of assessed and assessors on the four dimensions (subjectivity, importance, assessment and satisfaction), which contributed to a better understanding of this issue, as well as their influence on the development of people and organisations.

**Keywords:** Performance Evaluation, SIADAP, Satisfaction, Management by Objectives, Monitoring.



## Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico/Revisão da literatura.....	3
1. Avaliação de desempenho e desenvolvimento dos colaboradores e organizações .....	3
1.1. Avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreiras.....	4
1.1.1. Sistemas de recompensas e incentivos .....	7
1.2. Avaliação de desempenho e gestão por competências .....	10
1.3. Gestão do desempenho .....	11
1.3.1. Definição de objetivos .....	15
1.3.2. Avaliação final do desempenho.....	17
1.3.3. Erros mais frequentes na avaliação de desempenho .....	19
1.3.4. Monitorização e acompanhamento do desempenho - <i>coaching</i> e <i>feedback</i> .....	20
1.3.5. O plano de ação anual.....	22
1.4. Administração Pública.....	24
1.4.1. A reforma da Administração Pública.....	25
1.5. Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública – SIADAP .....	26
1.5.1. Enquadramento e âmbito de aplicação do SIADAP .....	27
1.5.2. Definições, princípios e objetivos pelos quais se orienta o SIADAP .....	30
1.5.3. O ciclo de gestão (artigo 8º da Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro).....	31
1.5.4. Subsistema de avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública – SIADAP 1 (Título II da Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro).....	32
1.5.5. Subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes da Administração Pública – SIADAP 2 (Título III da Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro) .....	34
1.5.6. Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública – SIADAP 3 (Título IV, da Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro).....	36
1.5.7. Intervenientes no processo de avaliação (artigo 55.º e seguintes) .....	39
1.6. Harmonização de propostas de avaliação (artigo 64º) .....	43

<b>Capítulo II – Estudo empírico: desenho metodológico .....</b>	<b>47</b>
<b>2. Concetualização do Estudo e Metodologia Geral.....</b>	<b>47</b>
<b>2.1. Opções Metodológicas.....</b>	<b>47</b>
<b>2.2. Etapas da investigação .....</b>	<b>48</b>
<b>Capítulo III – Estudo Empírico.....</b>	<b>51</b>
<b>3. Apresentação dos Resultados.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Caraterização dos Avaliados: .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2. Análise dos resultados relativos aos avaliados .....</b>	<b>54</b>
<b>3.3. Hipóteses relativas aos avaliados: Teste de Hipóteses.....</b>	<b>61</b>
<b>3.4. Caraterização dos Avaliadores: .....</b>	<b>71</b>
<b>3.5. Análise dos resultados relativos aos avaliadores .....</b>	<b>73</b>
<b>3.6. Hipóteses relativas aos avaliadores: Teste de Hipóteses .....</b>	<b>82</b>
<b>3.7. Hipóteses relativas aos avaliados/avaliadores: Teste de Hipóteses .....</b>	<b>91</b>
<b>3.8. Análise e Discussão de Resultados .....</b>	<b>95</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>97</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>101</b>
<b>Diplomas Legais.....</b>	<b>103</b>
<b>Webgrafia.....</b>	<b>104</b>
<b>Anexo I – Estrutura do questionário.....</b>	<b>105</b>
<b>Anexo II – Questionário aplicado aos avaliados .....</b>	<b>107</b>
<b>Anexo III – Questionário aplicado aos avaliadores .....</b>	<b>112</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1: Fases do processo de gestão do desempenho.....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2: Aspetos críticos para a eficácia da Gestão de Desempenho através de objetivos.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3: Erros frequentes .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 4: Exemplo de plano de ação individual.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 5: Efeitos da avaliação: (artº 39º da Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro).....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 6: Efeitos da avaliação do desempenho .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 7: Quadro síntese das fases do processo de avaliação .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 8: Quadro de análise SWOT ao SIADAP.....</b>	<b>94</b>

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1 - Caraterização por Departamento .....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 2 - Caraterização por Género.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 3 – Caraterização por idade .....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 4 – Caraterização por Habilitações Literárias .....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 5 - Carreira .....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 6 – Caraterização por Antiguidade na Autarquia.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 7 – Foi avaliado no sistema de classificação de serviço (Decreto Regulamentar n.44-B/83, de 1 de junho) anterior ao SIADAP?.....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 8 – Preferia o Sistema de Classificação anterior ao SIADAP?.....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 9 – Em que ano foi avaliado pela primeira vez no SIADAP? .....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 10 – Considera que do processo de avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados? .....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 11 – A sua unidade orgânica realiza-o? .....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 12 – Tem conhecimento da existência do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da sua unidade orgânica? .....</b>	<b>56</b>

<b>Gráfico 13 – Na sua opinião existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade da unidade orgânica e o SIADAP? .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 14 – Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada? .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 15 – Concorda com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)? .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 16 – Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional? .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 17 – Sentiu algum crescimento pessoal após o processo de avaliação? .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 18 – Considera que os objetivos e as competências são devidamente acompanhadas entre avaliador e avaliado? .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 19 – Na sua opinião as competências e objetivos do ano de 2011, assim como os objetivos dos anos anteriores, têm sido negociados com o seu avaliador? .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 20 – Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho? .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 21 – Considera que o processo de avaliação é normalmente justo? .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 22 – Qual o grau de subjetividade que confere ao processo de avaliação de desempenho? .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 23 – Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho? .....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 24 – Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão)? .....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 25 – Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação? .....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 26 – Dependência.....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 27 - Caracterização por Departamento .....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 28 - Caracterização por Género.....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 29 - Caracterização por Idade .....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 30 - Caracterização por Habilitações Literárias .....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 31 - Caracterização por Carreira .....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 32 - Caracterização por Antiguidade na Autarquia.....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico 33 – Foi avaliador no sistema de classificação de serviço (Decreto Regulamentar n.44-B/83, de 1 de junho) anterior ao SIADAP? .....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico 34 – Preferia o sistema de classificação anterior ao SIADAP? .....</b>	<b>74</b>

<b>Gráfico 35 – Em que ano foi avaliador pela primeira vez SIADAP? .....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 36 – Considera que o SIADAP foi difícil de implementar? .....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 37 – Na sua opinião operacionalização do SIADAP é uma tarefa delicada? .....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 38 – A autarquia planeou ações de formação prévias à implementação do SIADAP?... ..</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 39 – Possui formação sobre o SIADAP? .....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 40 – Sente necessidade de adquirir mais competências nesta área? .....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 41 – Considera que do processo de avaliação de desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados? .....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 42 – A sua unidade orgânica realiza-o? .....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 43 – Tem conhecimento da existência do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da Unidade Orgânica? .....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 44 – Na sua opinião existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade da Unidade Orgânica e o SIADAP? .....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 45 – Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada? .....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 46 – Concorda com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)? .....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 47 – Na sua opinião o processo de avaliação de desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional? .....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 48 – Considera que os objetivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado? .....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 49 – Na sua opinião as competências e os objetivos do ano de 2011, assim como os objetivos dos anos anteriores, têm sido negociados com o seu avaliador? .....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 50 – Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho? .....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 51 – Considera que o processo de avaliação é normalmente justo? .....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 52 – Qual o grau de subjetividade que confere ao processo de avaliação de desempenho? .....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 53 – Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho? .....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 54 – Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão)? .....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 55 – Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação? .....</b>	<b>81</b>

## Índice de quadros

Quadro 1 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 1 - Avaliados).....	62
Quadro 2 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 2 - Avaliados).....	62
Quadro 3 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 3 - Avaliados).....	63
Quadro 4 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 4 - Avaliados).....	64
Quadro 5 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 5 - Avaliados).....	64
Quadro 6 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 6 - Avaliados).....	65
Quadro 7 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 7 - Avaliados).....	66
Quadro 8 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 8 - Avaliados).....	66
Quadro 9 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 9 - Avaliados).....	67
Quadro 10 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 10 - Avaliados).....	68
Quadro 11 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 11 - Avaliados).....	68
Quadro 12 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 12 - Avaliados).....	69
Quadro 13 –Teste de Independência (Qui-Quadrado).....	70
Quadro 14 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 1 – Avaliadores).....	82
Quadro 15 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 2 – Avaliadores).....	83
Quadro 16 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 3 – Avaliadores).....	84
Quadro 17 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 4 – Avaliadores).....	84
Quadro 18 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 5 – Avaliadores).....	85
Quadro 19 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 6 – Avaliadores).....	86
Quadro 20 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 7 – Avaliadores).....	87
Quadro 21 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 8 – Avaliadores).....	87
Quadro 22 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 9 – Avaliadores).....	88
Quadro 23 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 10 – Avaliadores).....	89
Quadro 24 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 11 – Avaliadores).....	90
Quadro 25 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 12 – Avaliadores).....	90

<b>Quadro 26 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 1 – Avaliados/Avaliadores).....</b>	<b>91</b>
<b>Quadro 27 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 2 – Avaliados/Avaliadores).....</b>	<b>92</b>
<b>Quadro 28 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 3 – Avaliados/Avaliadores).....</b>	<b>92</b>
<b>Quadro 29 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 4 – Avaliados/Avaliadores).....</b>	<b>92</b>

## **Lista de abreviaturas e siglas**

**AP** – Administração Pública

**CCA** – Conselho Coordenador de Avaliação

**DAG** – Departamento Administração Geral

**DAPT** – Departamento de Ambiente e Planeamento Territorial

**DCIRI** – Departamento de Comunicação, Imagem e Relações Institucionais

**DCT** – Departamento de Cultura e Turismo

**DEASJ** – Departamento de Educação e Ação Social e Juventude

**DJC** – Departamento Jurídico e Contencioso

**DCEM** – Departamento de Construção e Estruturas Municipais

**DD** – Departamento de Desporto

**DFP** – Departamento de Finanças e Património

**DGAP** – Direcção Geral da Administração Pública

**DGRH** – Departamento de Gestão de Recursos Humanos

**DGU** – Departamento de Gestão Urbana

**DQAISI** – Departamento de Qualidade, Auditoria Interna e Sistemas de Informação

**DSCMEM** – Departamento de Serviços de Conservação e Manutenção de Estruturas Municipais

**DTT** – Departamento de Transportes e Trânsito

**QUAR** – Quadro de Avaliação e Responsabilização

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

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

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

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

**SWOT** – Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats



## **Introdução**

A necessidade de introduzir adequados sistemas de avaliação de desempenho na Gestão dos Recursos Humanos e em particular no setor público, surge no âmbito de um novo modelo que se caracteriza pela implementação de instrumentos de gestão privada onde existe uma maior racionalização no uso dos recursos, de forma a reduzir a despesa pública e aumentar a qualidade do serviço prestado. Uma gestão eficiente, eficaz e economicamente voltada para o cliente/cidadão, são alguns dos princípios da Avaliação de Desempenho. O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) foi generalizado a toda a Administração Pública.

O objetivo principal do presente trabalho consiste em perceber, a partir da revisão da literatura neste domínio, qual a utilidade dos modelos de avaliação de desempenho para a gestão, e em particular o SIADAP, a sua implementação bem como a utilização de sistemas de avaliação de desempenho em organizações públicas, e através do estudo empírico apresentar o SIADAP; conhecer e analisar as percepções de avaliados e avaliadores; comparar as opiniões de avaliadores e avaliados relativamente a quatro dimensões de avaliação: subjetividade, importância, avaliação e satisfação do SIADAP.

No primeiro capítulo vamos aprofundar a nossa revisão bibliográfica sobre sistemas de avaliação de desempenho e sua importância, sistemas de carreiras e recompensas, acompanhamento do avaliado ao longo do ano, e ainda enquadramento e fases do SIADAP.

Para o efeito, foram administrados dois inquéritos de avaliação de satisfação; um para avaliados e outro para avaliadores. A finalidade desta aplicação é compreender melhor os diferentes impactos sentidos pelos dois perfis funcionais, face a quatro dimensões em estudo: subjetividade, importância, avaliação e satisfação.

Ao longo do terceiro capítulo pretende-se identificar os traços que são mais suscetíveis de criar desconforto a avaliados e avaliadores de forma a esbater-los ou até suprimi-los de todo o processo.

Procuramos, através dos resultados apurados, perceber melhor a aplicação do modelo e, conseqüentemente, criar melhorias na sua aplicação, contribuindo para o aperfeiçoamento do próprio SIADAP.

A criação e implementação de um sistema de avaliação constituem uma mudança na vida da organização e pode ter múltiplas repercussões nos restantes sistemas organizacionais (Caetano, 2008).

Decidimos, depois de observar tais factos, investigar o fenómeno Avaliação de Desempenho, em especial o SIADAP, pois é o sistema de avaliação integrado em toda a administração pública e neste caso em concreto, no meu local de trabalho.

A Administração Pública em geral, e os municípios em especial, enfrentam um importante processo de mudança organizacional, em prol de um aumento da eficiência, da eficácia e da economia. A existência de um sistema de informação estratégica torna-se fundamental para apoiar o processo de tomada de decisão, aumentar a transparência da atividade desenvolvida perante os cidadãos e aumentar a racionalização na gestão dos recursos. A falta de apoio dos executivos e de entidades superiores, a cultura e a *velha* burocracia instalada, o tempo e os recursos financeiros despendidos com a implementação destes sistemas, a falta de formação dos trabalhadores e a falta de recompensas associadas ao desempenho avaliado constituem algumas limitações de implementação, com sucesso, de qualquer sistema de avaliação de desempenho.

A mudança estratégica tem a ver com o esforço inicial, o qual envolve executivos, gestores seniores, bem como um pequeno conjunto de empregados e por vezes, consultores, que fornecem uma perspetiva exterior. A mudança estratégica alarga-se e vai-se alastrando por toda a organização (Galpin, 2008).

Com esta dissertação é nosso desejo poder contribuir para a compreensão de algumas questões que se colocam sobre a importância da avaliação do desempenho, e em particular sobre o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública – SIADAP.

Desta forma, vamos explicar resumidamente conceitos como: Avaliação de Desempenho, Gestão por Objetivos e Competências, Desenvolvimento de Carreiras, Sistemas de Recompensas e Remunerações e Satisfação, temas que auxiliam na compreensão do instrumento de gestão que é a Avaliação de Desempenho em geral e o SIADAP em particular.

Consideramos estas temáticas importantes, pois, a avaliação de desempenho (SIADAP) é obrigatoriamente considerada para efeitos de promoção e progressão nas carreiras e categorias, conversão da nomeação provisória em definitiva, na renovação de contrato, entre outros.

## Capítulo I – Enquadramento Teórico/Revisão da literatura

### 1. Avaliação de desempenho e desenvolvimento dos colaboradores e organizações

A **avaliação de desempenho** é uma prática que existe desde que se conhecem as relações laborais, isto é, desde que uma pessoa deu emprego a outra, passou a haver avaliação do trabalho em termos da relação custo e benefício (Chiavenato, 2007).

Foi, no entanto, a partir da Segunda Guerra Mundial que os sistemas formais, sistemáticos, escritos e com periodicidade tiveram o seu desenvolvimento efetivo nas organizações.

Segundo Chiavenato (2007), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática da *performance* de cada pessoa no cargo e do seu potencial no desenvolvimento futuro. Nesta perspetiva a avaliação do desempenho funciona como uma alavanca para estimular os indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização.

Poderemos dizer que, atualmente, nenhum serviço ou empresa pode escolher se deve ou não fazer a avaliação do seu pessoal: é inevitável que o pessoal contratado seja julgado por alguém num momento qualquer, quanto ao seu desempenho (Rocha e Dantas, 2007).

Para Chiavenato (2007), a avaliação do desempenho é um processo dinâmico na medida em que os trabalhadores são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações.

Caetano e Vala (2007), referem que a **avaliação de desempenho** tem tido um papel de destaque ao nível da gestão de recursos humanos, uma vez que pode ter consequências significativas sobre a **produtividade**, quer diretamente, enquanto processo de **controlo do desempenho**, quer indiretamente, através das suas relações com a **seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração** da organização.

Importa assim, dar ênfase a definição dos objectivos, ela inicia-se do topo da organização e desce para a base em cascata, com uma forte participação das chefias intermédias que devem para isso receber formação adequada (Seixo, 2007). Quanto mais cuidadosa for a fase de formulação dos objetivos mais fiável se torna o sistema e mais objetiva se torna a sua avaliação.

Com efeito, um objetivo mal formulado poderá tornar-se polémico e inconclusivo levando a avaliações subjetivas ou mesmo a resultados impossíveis de apurar. Daqui se conclui que a definição dos objetivos é uma etapa decisiva para o sucesso do sistema.

Deste modo os objetivos devem ser, Seixo (2007) específicos, mensuráveis, balizados no tempo, realistas mas desafiantes e consensuais.

Têm sido levantados alguns problemas no que se refere à definição dos objetivos, pela dificuldade que as pessoas têm em fazê-lo. Segundo (Caetano e Vala, 2007) estes devem ser: alcançáveis, verificáveis e mensuráveis.

Outro problema tem a ver com o facto da maioria das empresas não possuir sistemas de informação que permitam fornecer informações adequadas sobre o desempenho do avaliado.

Além disso, os objetivos podem ser muito rígidos, deixando o empregado com insuficiente flexibilidade no caso de mudança de circunstâncias (Bateman & Snell, 2007).

### **1.1. Avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreiras**

A **avaliação de desempenho** é uma reflexão conduzida pela chefia direta sobre o desempenho do seu subordinado, no sentido de se apreciar, com realismo, os resultados, as dificuldades e condicionantes da atividade, de forma a propor medidas adequadas à melhoria das capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, com o intuito de conduzir a uma maior produtividade no trabalho.

A gestão estratégica dos recursos humanos, devidamente alinhada com a estratégia global da organização, requer, atualmente, a integração dos diversos sistemas de gestão de recursos humanos: sistema de recrutamento e seleção, sistema de integração e formação, sistemas de carreiras, sistemas de avaliação, sistema de informação de recursos humanos e sistema de recompensas. (Caetano, 2008).

É sabido que desde sempre o homem fez auto-avaliação e hetero-avaliação a nível profissional: para tal bastou que houvesse o primeiro patrão e o primeiro empregado. Estas avaliações eram, no entanto, casuísticas, assistemáticas e subjectivas. Faziam-se porque a natureza humana assim o considera: olho para o outro, atento nas suas actividades e logo aparece aquela quase que necessidade de enquadrar (meter num quadro, ou seja, numa forma que me permita delimitar, dimensionar) já que não gostamos de enfrentar o difuso, a incerteza ou, até, a falta de eventuais argumentos para esta ou aquela situação que possa acontecer (Rocha & Dantas, 2007, pp. 11-12).

As organizações, que implementaram a avaliação de desempenho, fizeram-no tendo em vista um conjunto de objetivos administrativos e estratégicos que, segundo Caetano, irá contribuir para melhorar o desempenho e a sustentabilidade económica e social da organização:

- Alinhar as actividades dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização;
- Melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação;
- Aumentar a sustentabilidade da organização;
- Dar *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira;
- Constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas;
- Constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões;
- Identificar necessidades de formação. (Caetano, 2008, p.25)

As organizações procuram atrair e seleccionar colaboradores que aparentemente partilham dos seus valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento para estimular os seus desempenhos. Para fazer face aos desafios que as organizações enfrentam diariamente, e atingirem melhores resultados a fim de garantirem o crescimento e a perpetuação no mercado, têm a necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos organizacionais, estando obrigadas a realinharem as suas práticas de gestão e estratégias e, também, exigindo aos colaboradores competências que vão além da simples execução de tarefas. Para tal, toda a organização necessita de ser avaliada através de um sistema (Lara & Silva, 2004).

Caetano (2008) defende que os sistemas de avaliação de desempenho têm de ser desenhados em função das finalidades organizacionais que lhes estão subjacentes. **A avaliação de desempenho** tem uma utilidade indispensável nas organizações, nomeadamente, na medição de dados para a atribuição de aumentos salariais, na definição do potencial dos colaboradores, na aferição de necessidades de formação em áreas específicas, no fornecimento de dados que possibilitem um melhor e mais eficaz feedback entre chefias e subordinados, de forma a existir uma adequada comunicação entre os diversos colaboradores, bem como, no acesso ao autodesenvolvimento.

Um dos aspetos que consideramos que deve ser gerido com muita seriedade pelas organizações é o nível de expectativa. A criação de um nível de expectativa em relação ao **desenvolvimento da carreira**, ritmo de progresso e oportunidades futuras que não sejam realistas, podem mais cedo ou mais tarde, constituir-se elementos de uma frustração dificilmente reversível.

“Entende-se o desenvolvimento de carreiras como um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, através do recurso a múltiplas abordagens e metodologias.” (Jackson, 2000 *cit in* Sousa *et al.*, 2006, p. 160).

O **conceito de carreira** tem sido abordado por vários autores, verificando-se diversos sentidos atribuídos a este termo. Hall (1976 *cit in* Sousa *et al.*, 2006), numa tentativa de exploração do conceito, atualmente ainda relevante e válido, distingue alguns significados:

- **Carreira como uma sequência de trabalhos/funções ao longo da vida** – este significado centra-se na história ou percurso profissional do indivíduo;
- **Carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida** – este significado compreende as aspirações, concepções e atitudes dos indivíduos face à sua vida profissional;
- **Carreira como desenvolvimento profissional** – o que corresponde a uma sequência de promoções no contexto do trabalho, ao longo da atividade profissional do indivíduo, sem que se torne necessário a sua permanência numa só organização ou ocupação;
- **Carreira como ocupação profissional** – o que se traduz em atividades que pressupõem um conjunto de movimentos ascendentes ao longo do tempo de trabalho, independentemente da organização em que têm lugar.

O desenvolvimento das pessoas está relacionado com o desenvolvimento das suas carreiras o que por sua vez, se focaliza no planeamento da carreira futura do colaborador com potencial para desempenhar cargos superiores. Em tempos, os planos de carreira eram desenvolvidos de forma a satisfazer exclusivamente as necessidades da organização. Hoje, esses planos, abarcam tanto as necessidades da organização como das pessoas envolvidas.

Algumas organizações estão a dar a possibilidade de ser os próprios colaboradores a definirem o plano de desenvolvimento das suas carreiras.

Carreira é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo da sua vida profissional. “A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos.” (Chiavenato, 2004, p.374).

### 1.1.1. Sistemas de recompensas e incentivos

Um dos aspetos mais importantes da filosofia de uma organização é a que respeita à sua política salarial. Trata-se de um elemento que interfere quer na posição competitiva da organização no mercado de trabalho quer nas suas relações com os respetivos colaboradores.

Um **sistema de recompensas** só é eficaz se for percebido pelos colaboradores como equitativo (que proporciona justiça) o que favorece a retenção e a manutenção de talentos. O mesmo não acontece se o sistema for igualitário, em que todos os colaboradores são tratados de igual maneira, têm as mesmas regalias e para profissões idênticas, o mesmo salário. O igualitarismo, visto desta forma, não funciona em mercados abertos e a consequência é a saída dos melhores profissionais para outras organizações onde lhes proporcionam melhores condições e mais oportunidades de evolução de carreira (Camara, 2006).

Na sequência das permanentes mudanças do ambiente, é primordial repensar os sistemas de recompensas, quanto aos objetivos como às ferramentas utilizadas para os levar à prática. Na opinião de Camara (2006), os sistemas de recompensas devem estar assentes sobre traves mestras:

- a) A coerência dos seus componentes;
- b) O seu alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa;
- c) O facto de ter componentes materiais e imateriais;
- d) O critério de atribuição se basear no desempenho e contribuição para os resultados do negócio;
- e) O propósito de ser fonte de motivação e produtividade.

Os modos de recompensar as pessoas são fundamentais para o incentivo e motivação dos colaboradores da organização e da administração pública, permitindo que os objetivos organizacionais sejam alcançados e os objetivos individuais sejam satisfeitos.

**Recompensa**, significa uma retribuição, prémio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é um elemento basilar na condução de pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização (Chiavenato, 2004).

Conforme refere Chiavenato (2004), o colaborador recebe como contrapartida do trabalho prestado à organização uma remuneração, na qual é tida em consideração a dedicação, o esforço pessoal desenvolvido, através dos seus conhecimentos e habilidades. A remuneração total de um colaborador é constituída principalmente por três componentes: remuneração básica (salário

mensal ou salário hora); incentivos salariais (bónus, participação nos resultados) e benefícios ou remuneração indireta (férias, seguro de vida, seguro de saúde, refeições subsidiadas), sendo normalmente a remuneração básica a principal componente da remuneração total. Os **incentivos salariais** são programas desenhados para recompensar colaboradores com bom desempenho.

Segundo Chiavenato (2004), as **recompensas financeiras** podem ser diretas ou indiretas. **As diretas** são pagas na forma de salários, bónus, prémios e comissões. O salário representa o elemento mais importante, é a retribuição em dinheiro ou o equivalente pago pela entidade patronal ao colaborador em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta. **As recompensas indiretas** são as que decorrem da convenção coletiva de trabalho e do plano de benefícios e serviços oferecidos pela organização. Assim, a remuneração é constituída por todas as parcelas do salário direto e do salário indireto.

Segundo Camara (2006), os sistemas de remuneração em Portugal, como noutros países, refletem a cultura e o estilo de gestão das empresas que o praticam. São empresas com culturas hierarquizadas do tipo paternalista, onde existe um distanciamento hierárquico entre o topo e a base da organização, comuns aos países da Europa do Sul e Japão.

Neste tipo de organização a capacidade reivindicativa é baixa, normalmente, a política de remunerações não é suscetível de negociação e debate. É impensável contrariar a vontade do patrão em matéria salarial. Por isso, as remunerações nas empresas portuguesas tendem a ser baixas, e em contrapartida, os benefícios e ação social são normalmente vastos e generosos.

As organizações atualmente procuram, cada vez menos, os colaboradores especialistas e preferem cada vez mais os colaboradores generalistas, aqueles que além de terem o conhecimento técnico das suas funções, abarcam, outras habilidades para realizar demais atividades ou tarefas relacionadas com o seu cargo. As organizações tornam-se mais preparadas para competir, porque reúnem pessoas com diversas valências, essenciais para a sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo (Dias, Mancuso, Almeida, Rosa & Tamae, 2008).

Os **sistemas de recompensas clássicos** tinham em consideração essencialmente a lealdade do colaborador à organização e a identificação do mesmo com os valores e cultura da organização. A permanência na organização – antiguidade – era a forma como estas dimensões se manifestavam, de acordo com o conceito de emprego para toda a vida, valorizado nessa época. As recompensas como prémios de antiguidade, as diuturnidades, as promoções automáticas e os

benefícios de senioridade são típicos nas estruturas salariais e nos mecanismos de reconhecimento nos sistemas clássicos (Camara, 2006).

Dias *et al.* (2008) refere que os sistemas tradicionais têm alguns problemas por apresentarem uma visão limitada da realidade organizacional, havendo um conservadorismo ao nível da estrutura organizacional, extremamente burocrática e hierarquizada, onde a metodologia está desatualizada, tornando-se trabalhosa, inflexível e demorada. As empresas que adotam conceitos modernos encontram problemas de sincronismo.

Dentro dos sistemas de remunerações tradicionais, a **remuneração funcional** é a mais usual nas organizações, é essencialmente composto por: descrição do cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para a administração de salários e pesquisa salarial. Este sistema tornou-se atualmente desinteressante para algumas organizações, por não ser compatível com as atuais práticas de gestão. As organizações que utilizam este sistema, fazem por vezes, restrições de algumas componentes e adaptações de metodologia, tornando-o mais moderno.

Segundo Mendes (2002), o sistema tradicional tem algumas limitações: pouca objetividade; pouca flexibilidade; aplica técnicas estatísticas complexas; dificulta a adoção de estilos de gestão participativos e consultivos; reforça o conservadorismo; dificulta a evolução do processo de mudança; mostra pouca visão de futuro; engloba custo elevado na mudança do sistema; apresenta pouca fiabilidade das informações. O sistema tradicional considera apenas as atividades desenvolvidas pelos colaboradores como único parâmetro para a definição dos seus salários.

Assim, segundo estes autores, a avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, sendo um instrumento imprescindível na, e para, a Gestão de Recursos Humanos. Influencia o bom funcionamento da Organização e o crescimento profissional do colaborador.

Os objetivos são um instrumento importante, como tal, deve-se ter cuidados ao formulá-los de forma a irem de encontro ao pretendido pelos intervenientes (organização e colaborador). Os autores mencionados defendem que a recompensa deve ser a pedra angular no desenvolvimento do colaborador e da organização.

Como tal, as organizações têm de procurar soluções criativas para remunerar os seus colaboradores. Neste contexto, a **remuneração por habilidade e competência** podem ser alternativas.

## 1.2. Avaliação de desempenho e gestão por competências

Surgem **novos métodos de avaliação de desempenho**, onde é considerada a auto-avaliação, a auto-direção dos colaboradores e a sua participação no planeamento do desenvolvimento pessoal, com foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho. O modelo de gestão com base em competências parece apresentar as respostas essenciais, possuindo um conjunto de conceitos e instrumentos mais alinhados com os tempos modernos, havendo um melhor entendimento e aplicação ao contexto organizacional.

A premissa básica do método de avaliação por competências é a de que o colaborador sabe - ou pode aprender - a identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas.

“Assim, o colaborador é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. O papel das chefias e dos gestores de Recursos Humanos passa a ser o de ajudar o colaborador a relacionar o seu desempenho com as necessidades e a realidade da organização.” (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006, p.13).

**A gestão de pessoas por competências** visa alcançar os objetivos da organização, através do alinhamento da missão, visão e valores, as estratégias do negócio com as estratégias do capital humano. O desempenho das pessoas reflete-se no sucesso da organização, por isso, é importante medi-lo. A avaliação de desempenho visa mensurar o desempenho, pois o potencial das pessoas pode aumentar com uma avaliação sistemática, realizada pelos superiores hierárquicos, ou outros hierarquicamente superiores, familiarizados com as rotinas e tarefas do trabalho, e fornecer às pessoas informações sobre a própria atuação, de forma a poderem aperfeiçoá-la (Lara & Silva, 2004).

**Atualmente, a gestão de pessoas por competências** é considerada uma ferramenta importante para a gestão de recursos humanos nas organizações por ser considerado o elo entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica das organizações. Através desta ferramenta verifica-se quais as competências necessárias para a organização atingir os seus objetivos e quais as competências necessárias para cada uma das funções dentro da organização. As pessoas deixam de ser um *recurso* e passam a ser vistas como seres que, para além de atitudes, características pessoais, conhecimentos e experiência, possuem um conjunto de competências pessoais que são conhecidas como habilidades e capacidades. É o gestor/treinador que tem a responsabilidade de

potenciar o desenvolvimento dessas habilidades, orientar as pessoas e prestando o apoio que as encoraje a aplicar os seus talentos naturais e experiência acumulada aos desafios específicos da função (Lara & Silva, 2004).

O processo de mapeamento das competências organizacionais e individuais é extremamente importante, é por meio dele que a empresa percebe a discrepância existente entre competências atuais e as competências a serem desenvolvidas.

**A avaliação de desempenho por competências** é um sistema que visa estimular os colaboradores para a competência profissional, gerando maior valor económico à organização e valor social ao indivíduo.

Podemos, assim, concluir, dos autores citados neste capítulo, que as empresas estão inseridas num ambiente de alta competitividade e mudanças constantes, que as obriga a adotarem o modelo de gestão por competências, com uma visão holística, convergindo competências profissionais com as estratégias organizacionais. A gestão por competências serve para fornecer as ferramentas necessárias para as organizações definirem uma gestão dos recursos humanos, tendo o perfil certo no lugar certo, podendo investir no desenvolvimento das competências estratégicas para atingir os resultados esperados de cada colaborador. Todos sabemos que não existem formas de avaliação perfeitas mas será que a gestão do desempenho minimiza a imperfeição?

### **1.3. Gestão do desempenho**

A gestão do desempenho é algo que todos temos de fazer, quer seja como avaliadores, quer como avaliados.

As organizações têm necessidade de rentabilizar cada um dos recursos que dispõem, um dos quais, e talvez o mais importante, a gestão dos recursos humanos.

Nesta perspetiva, uma das ferramentas mais importantes na implementação da estratégia organizacional passa pelo desenvolvimento de um sistema de gestão do desempenho.

Para Moura (2004)

(...) um sistema de gestão do desempenho é um dos eixos fundamentais da política de gestão de pessoas de qualquer organização moderna, na medida em que constitui, para todos os que nele participam, um instrumento de gestão de carreiras, de formação, de

incentivo e motivação, bem como um suporte da medida do contributo de cada empregado para os resultados da organização. (Moura, 2004, p.196)

Com efeito, são as pessoas que, com as suas competências e vontades, podem e devem constituir a maior vantagem distintiva, na medida em que é a energia dos recursos humanos que alimenta as organizações enquanto sistema social.

Para Seixo, (2007):

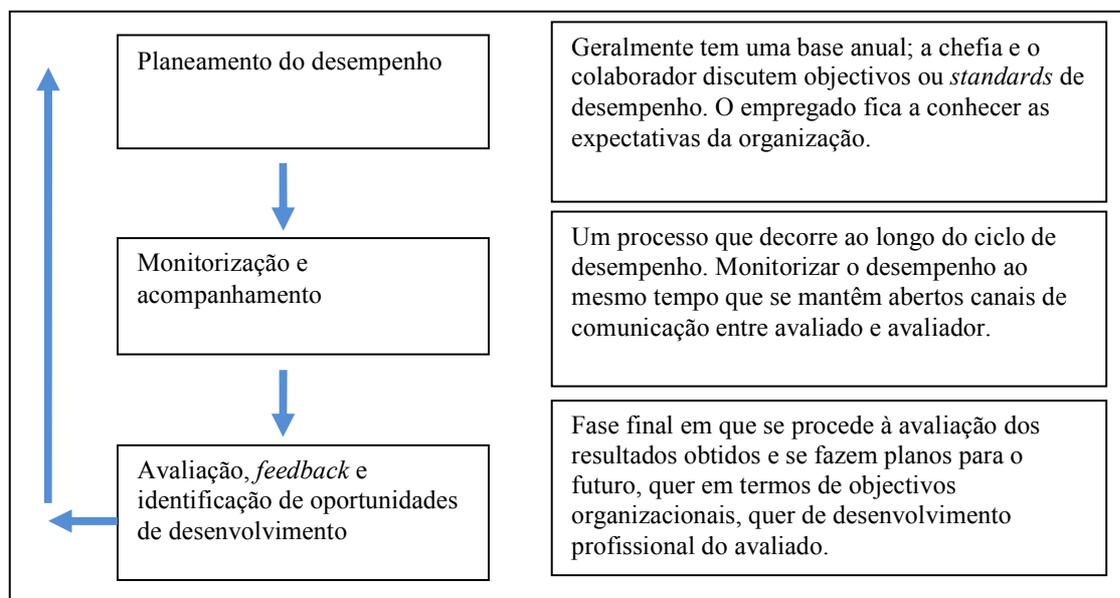
Gestão do desempenho é a atribuição de tarefas específicas para um dado período de tempo a cada empregado e avaliação da sua execução, por forma a que os objectivos organizacionais sejam eficaz e eficientemente atingidos, num ambiente em que cada pessoa receba o apoio necessário ao seu desenvolvimento pessoal e profissional e a recompensa correspondente ao seu esforço. (Seixo2007, p.16)

Segundo este autor a abordagem à gestão do desempenho e a sua implementação nas organizações é cada vez mais necessária como forma de melhorar a eficácia e a eficiência.

Este processo é constituído por diferentes etapas que têm de ser monitorizadas de forma contínua.

A figura abaixo procura reproduzir as várias fases do processo de gestão do desempenho:

**Figura 1: Fases do processo de gestão do desempenho**



Fonte: Seixo, 2007, p.15

No entanto, a implementação deste processo não é uma tarefa fácil e requer uma mudança cultural profunda. Necessita de uma cultura norteada por valores como a responsabilidade, a confiança, o trabalho de equipa, abertura à mudança e o foco permanente no cliente e no consumidor, sejam internos ou externos (Seixo, 2007).

A implementação de um processo de gestão do desempenho implica:

- **Liderança** – uma liderança determinada e corajosa capaz de suportar a implementação de um processo que vai valorizar a responsabilidade individual; que não hesite em discutir as fraquezas e os pontos fortes de cada pessoa e estimule a comunicação. Uma liderança que tenha a perfeita consciência de que as suas decisões podem não agradar a todos, mas que sobretudo tenha a coragem de assumir, distinguir e premiar aqueles que mais contribuem para o sucesso da organização (Seixo, 2007).
- **Processos de gestão de recursos humanos** – os processos existentes ou a implementar devem ser coerentes entre si e um suporte efetivo à gestão do desempenho reforçando, consistentemente, de forma positiva o esforço de pessoas e equipas, garantindo a credibilidade do processo e ganhando a confiança de todos os envolvidos.

Ainda segundo este autor, existem outros processos, igualmente importantes, nomeadamente:

Treino e desenvolvimento – o processo baseia-se numa filosofia de crescimento pessoal e profissional de toda a população.

Salários e benefícios – associado à gestão do desempenho deverá existir um sistema de remunerações consistente que permita oferecer uma contrapartida equitativa e justa que funcione como esforço positivo às contribuições individuais ou de equipas;

Carreiras profissionais – àqueles que evidenciem o perfil de competências mais adequado e que possuam já um histórico de resultados alcançados devem ser oferecidas oportunidades de evolução na carreira.

A implementação de um sistema de gestão do desempenho implica uma alteração à cultura organizacional. É necessário vontade, disciplina, determinação e, sobretudo, exige uma comunicação positiva que permita realçar as vantagens para todos os envolvidos, as quais a seguir se indicam (Seixo, 2007):

- Atingir as metas definidas para a organização, qualquer que seja a sua atividade ou negócio;

- Incrementar o grau de satisfação do cliente e consumidor, através da melhoria contínua da qualidade dos produtos ou serviços prestados, ou, ainda do desenvolvimento de outros;
- Desenvolver positivamente os resultados organizacionais aumentando a produtividade dos empregados e ganhando novas vantagens competitivas;
- Criar uma cultura de resultados que seja estimulante e contribua para a realização profissional de todos os empregados, nomeadamente, dos que revelam maior potencial;
- Promover ou desenvolver os canais de comunicação organizacional contribuindo para melhores relações laborais e criando condições para o verdadeiro trabalho de equipa;
- Estimular o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os atores envolvidos, preparando-os para a assunção de novas e crescentes responsabilidades;
- Compensar, proporcionalmente ao esforço e aos resultados atingidos.

Existem diversas formas de gerir e medir o desempenho, neste ponto vamos rever alguns autores e focar algumas destas abordagens, para melhor compreender a **Gestão por Objetivos**.

O método de **gestão por objetivos** foi concebido por Peter Drucker, em 1954, e adotado pela maior parte das grandes empresas americanas no final dos anos cinquenta, sendo, ainda, um dos instrumentos de medida mais utilizados para avaliar os quadros nas organizações.

Trata-se de um método que parte dos resultados do desempenho do indivíduo e compara-os com os objetivos previamente definidos (Caetano e Vala, 2007).

Desde que a atividade humana existe, ela tem como finalidade atingir algum objetivo.

Muitos autores, introduziram várias modificações e evoluções no instrumento de avaliação de desempenho. Tendo-se verificado, no entanto, algum consenso sobre quais as principais etapas que compõem o método de gestão por objetivos.

Resolvemos mencionar de forma sucinta Peter Drucker, com o intuito de demonstrar que este tema já foi estudado na época de 50, contudo, mantém-se atual.

De Cenzo e Robbins (*cit in* Caetano e Vala, 2007) consideram que a gestão por objetivos é constituída por quatro etapas: formulação dos objetivos, planeamento da ação, autocontrolo e revisões periódicas.

Para Camara *et al.*, (2010), a gestão por objetivos ao contratualizar o desempenho tem como finalidade primordial: alinhar a atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa, mobilizar os colaboradores para o desenvolvimento desses objectivos e fazê-los agir na sua concretização.

Segundo Caetano e Vala (2007), uma das vantagens do método de gestão por objetivos está relacionada com as etapas do autocontrolo e as revisões periódicas que permitem ao indivíduo analisar o seu desempenho ao longo do tempo e poder melhorá-lo.

Ao longo do tempo verifica-se a existência de uma relação entre a gestão por objetivos e o aumento do esforço, da motivação, da satisfação e da produtividade dos colaboradores.

### 1.3.1. Definição de objetivos

Depois de claramente identificadas as áreas-chave, conhecida a missão e objetivos de longo prazo da organização, devem começar a definir-se os objetivos utilizando o método da cascata, ou seja, o desdobramento por etapas sucessivas, do topo para a base da organização, sendo que os objetivos estabelecidos para uma direção, por exemplo, são depois repartidos pelos setores que a integram, e o de cada setor pelos colaboradores que nele estão inseridos (Camara *et al.*, 2010).

Esta metodologia implica a realização de negociações sucessivas, através dos vários níveis da gestão, de forma a garantir a coerência da definição dos objetivos. Essas negociações não incidem somente neles próprios, mas também nos recursos de que cada participante necessita para os alcançar.

Em suma, a gestão por objetivos tem virtualidades que permitem torná-la num método adequado para gerir o desempenho, desde que as organizações tenham desenvolvido um contexto cultural apropriado e assegurem um conjunto de condições e procedimentos que tornem o sistema de avaliação credível e reconhecido como eficaz por parte das hierarquias e dos colaboradores. De outro modo, esse método pode ser inútil ou comprometer mesmo o sucesso da organização (Caetano, 2008, p.54).

Caetano (2008) e Camara *et al.*, (2010), vão ainda mais longe ao defender que os objetivos devem reunir um conjunto de requisitos cumulativos, conhecidos como requisitos **SMART**. Assim:

**S (*specific*)** – devem ser específicos e indicar claramente o que se pretende que o colaborador faça;

**M (*measurable*)** – devem ser mensuráveis, isto é, quantitativos e qualitativos, devendo ter associada uma métrica que permita concluir, de forma inequívoca, se foram ou não atingidos.

**A (*attainable*)** – devem ser atingíveis, no sentido de o colaborador criar a convicção de que os conseguirá cumprir.

**R (*relevant*)** devem ser relevantes, isto é, devem estar inseridos na esfera de ação do colaborador.

**T (*time bound our time bounded*)** – devem ser calendarizados ou temporalizados, indicando claramente quando devem estar concluídos.

A partir do momento em que os objetivos com estas características fazem parte do plano de ação, conseguir-se-á obter do colaborador o compromisso para o seu alcance.

Segundo Camara *et al.*, (2010), para que exista um verdadeiro contrato psicológico de desempenho, é fundamental esse compromisso, o qual deve ser subscrito por ambos os intervenientes no processo de avaliação, chefia e colaborador.

Mas esta abordagem também tem algumas desvantagens, pois pode resultar no estabelecimento de objetivos irrealistas, frustrando tanto o empregado como o gerente. Além disso, os objetivos podem ser muito rígidos, deixando o trabalhador com insuficiente flexibilidade no caso de mudança de circunstâncias (Bateman e Snell, 2007).

**Figura 2: Aspectos críticos para a eficácia da Gestão de Desempenho através de objetivos.**

1. Alinhamento estratégico dos Objectivos.
2. Definição correcta dos Objectivos.
3. Envolvimento dos colaboradores nos vários níveis hierárquicos.
4. Validação Social dos critérios de avaliação dos objectivos.
5. Disponibilização dos Recursos adequados.
6. Incentivos valorizados pelos colaboradores.
7. Confiança e justiça individual e colectiva no processo de gestão do desempenho.
8. <i>Feedback</i> e aconselhamento comportamentalmente fundamentados.
9. Análise periódica dos objectivos e sua eventual revisão.

**Fonte:** Caetano, 2008, p.54

Resumindo, alinhar a atuação dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa é, em termos de gestão, essencial, sendo necessário para esse efeito, estabelecer uma sólida ligação entre a estratégia da empresa e os objetivos individuais que são estabelecidos aos colaboradores.

Embora com métricas diferentes, a maior parte desses objetivos têm carácter permanente, uma vez que se repetem de uns anos para os outros, significando o seu cumprimento que o colaborador tem o domínio da função, isto é, possui as competências necessárias para desempenhar a sua função de acordo com os padrões de atuação esperados pela empresa.

O atingimento dos objetivos do ano significa ter sucesso no desempenho do cargo ocupado, na medida em que conseguiu alcançar as metas fixadas para esses objetivos ou mesmo ultrapassá-las.

### **1.3.2. Avaliação final do desempenho**

Na vida profissional de um colaborador, a avaliação final do desempenho é um momento muito importante, o qual representa o julgamento de um ano inteiro de trabalho.

Ao longo do ano, o supervisor deve acompanhar o colaborador, no sentido do seu aconselhamento e correção de eventuais desvios para permitir que os objetivos que foram, previamente, estabelecidos sejam alcançados (Camara *et al.*, 2010).

Por essa razão, compete à chefia preparar a entrevista de avaliação com cuidado, conduzi-la com adequação e fazer com que a mesma seja uma fonte de estímulo e desejo de melhoria para o seu colaborador. (Camara *et al.*, 2010).

O papel de avaliador é dos mais exigentes que uma chefia tem, na medida em que exige um balanço equilibrado e objetivo da atuação dos colaboradores que integram a sua equipa e com os quais vai ter que continuar a lidar no futuro. Para além disso, a avaliação deve ser baseada em factos concretos e resultados mensuráveis, pondo de lado a subjetividade, a amizade ou simpatia que possa existir entre ambos.

Esta situação, por vezes leva à tentação de alguma falta de rigor na avaliação, com o objetivo de evitar atribuir classificações de desempenho baixas que possam provocar desmotivação nos avaliados.

No entanto, esta atuação vai penalizar os melhores colaboradores que se vêm equiparados a outros com desempenhos regulares ou fracos. Quando esta situação acontece é porque o avaliador, ao não distinguir os bons dos maus trabalhadores, não está a assumir na sua plenitude o seu papel, prestando desta forma um mau serviço à empresa e criando um forte sentimento de

injustiça nas pessoas, que são pessoas-chave para um bom desempenho global da equipa (Camara *et al.*, 2010).

A **entrevista de avaliação do desempenho** deve ser precedida de uma **auto-avaliação** que o avaliado deve fazer com base nos objetivos que lhe foram fixados no início do ano.

Esta **auto-avaliação**, ao identificar áreas de concordância e áreas de divergência vai ajudar o avaliador a preparar-se melhor para discutir os pontos em que não há acordo entre ele e o avaliado, ao mesmo tempo que vai aumentar o grau de envolvimento do colaborador na avaliação, tendo como consequência uma melhor aceitação do resultado da mesma (Camara *et al.*, 2010).

“A entrevista de avaliação do desempenho é: o momento oportuno para o colaborador poder expor as suas aspirações e expectativas de carreira, discutir e acordar as suas necessidades de desenvolvimento e dar *feedback* sobre a supervisão recebida, ao longo do ano” (Camara *et al.*, 2010, p. 440).

De acordo com Chiavenato (2007) a **entrevista de avaliação do desempenho** é o momento fundamental de todos os sistemas de avaliação do desempenho, sendo os seus propósitos:

- Dar ao avaliado as condições de melhorar o seu trabalho através da comunicação clara e inequívoca do seu padrão de desempenho e dar-lhe a conhecer e aprender o que o seu superior espera dele em termos de qualidade, quantidade e métodos de trabalho;
- Dar ao avaliado uma ideia clara de como o seu trabalho está a ser desempenhado, salientando os seus pontos fortes e pontos fracos, ao mesmo tempo que os compara com os padrões de desempenho esperados;
- Permitir ao avaliado e avaliador discutir sobre providências e planos para melhor desenvolver e utilizar as aptidões do avaliado;
- Construir relações pessoais mais fortes entre avaliador e avaliado, nas quais ambos tenham condições de falar francamente a respeito do trabalho;
- Eliminar ou reduzir dissonâncias, ansiedades, tensões e incertezas que surgem quando as pessoas não recebem o aconselhamento planeado e orientado.

### 1.3.3. Erros mais frequentes na avaliação de desempenho

De uma forma resumida apresentaremos em seguida alguns erros defendidos por dois autores, dos mais comuns que ocorrem na avaliação do desempenho e que podem comprometer os efeitos pretendidos com a mesma:

**Figura 3: Erros frequentes**

<b>Erros</b>	<b>Características</b>	<b>Autores</b>
<b>Efeito de halo</b>	Tendência do avaliador para classificar bem ou mal uma multiplicidade de fatores, tendo por base a impressão que lhe causou uma classificação elevada ou baixa num único fator	(Camara <i>et al.</i> , 2010)
<b>Erro por semelhança</b>	O avaliador é levado a classificar os seus subordinados do mesmo modo como ele próprio foi avaliado	(Camara <i>et al.</i> , 2010)
<b>Erro de fadiga/rotina</b>	Propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, quando se tem de avaliar muitos colaboradores ao mesmo tempo, podendo distorcer consideravelmente a avaliação	(Sousa <i>et al.</i> , 2006)
<b>Baixa motivação do avaliador</b>	O avaliador hesita em atribuir uma classificação realista, porque tem consciência que da mesma dependem prémios de mérito significativos	(Camara <i>et al.</i> , 2010)
<b>Não diferenciação dos desempenhos</b>	Dando a mesma classificação aos seus subordinados o avaliador evita conflitos ou recriminações que uma diferenciação acarretaria	(Camara <i>et al.</i> , 2010)
<b>Pressões inflacionistas</b>	A atribuição de classificações elevadas no passado provoca uma pressão irresistível para continuar a dá-las no futuro	(Camara <i>et al.</i> , 2010)
<b>Tendência central</b>	Normalmente, o avaliador adota duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os seus colaboradores ou receando comprometer-se futuramente, evita classificações elevadas, tendendo assim a atribuir a nota média	Sousa <i>et al.</i> , 2006)
<b>Decisão prévia sobre a classificação</b>	O avaliador toma uma decisão sobre a classificação de desempenho do colaborador, antes mesmo de ter tido a entrevista de avaliação com ele	(Camara <i>et al.</i> , 2010)

**Fontes:** Elaboração própria com base nos autores mencionados.

A perceção destes erros, quando eles acontecem, pode pôr em causa a credibilidade do sistema e levar à desmotivação dos colaboradores impedindo-os mesmo de atingirem os objetivos traçados, assim o avaliador deve estar presente em todo o processo, procedendo como *treinador*.

#### **1.3.4. Monitorização e acompanhamento do desempenho - *coaching* e *feedback***

Cabe à chefia, ao longo do ano, dar ao avaliado um *feedback* que seja justo e realista e que o procure ajudar a melhorar, não criando expectativas irrealistas sobre a sua avaliação final (Camara *et al.*, 2010).

O processo de gestão do desempenho, sendo uma ferramenta essencial ao crescimento organizacional e ao desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo e equipas, carece do envolvimento e comprometimento de todos os intervenientes no processo, onde todos cumpram a sua parte, sendo um instrumento transversal a toda a organização.

A partir do momento em que os objetivos são aceites por todos os envolvidos, o compromisso e vontade na sua consecução deverá estar sempre presente. Neste sentido, compete à organização assegurar que os recursos humanos dispõem de qualificações adequadas para atingir as metas definidas.

Este acompanhamento traduz-se nas chamadas sessões de *feedback*, que devem realizar-se várias vezes no ano, preferencialmente, no final de cada trimestre, e durante as quais ambos os intervenientes no processo fazem balanços intercalares da atividade do colaborador, assinalando desvios e tomando medidas para os corrigir (Camara *et al.*, 2010).

A chefia deve estar comprometida com o sucesso dos seus colaboradores, na medida em que os seus objetivos só serão atingidos se a sua equipa alcançar ou superar os seus.

Nesta perspetiva, “o chefe deve ser um *coach* e o *coaching* deve ser exercido sempre que necessário, de modo formal ou informal e com o propósito de ajudar a valorizar o colaborador.” (Camara *et al.*, 2010, p.433).

Em sequência, e de acordo com Seixo (2007),

(...) o *coaching* surge como um processo de treino personalizado em que alguém profissionalmente experiente e com as competências necessárias estabelece com o empregado uma relação profissional com vista a ajudá-lo a superar as limitações e a realizar todo o seu potencial. (Seixo, 2007, p.51).

O *coaching* é um processo contínuo de treino e acompanhamento que ocorre na implementação de um sistema de gestão do desempenho, ao contrário do que acontece no sistema de avaliação do desempenho tradicional em que a avaliação, pese embora seja necessária, ela corresponde a um momento em vez de decorrer em todos os dias (Seixo, 2007).

De acordo com Camara *et al.*, (2010), o *coaching* é um processo de relacionamento entre treinador e treinado que mantém contactos regulares (diários, semanais, quinzenais, mensais ou trimestrais), numa ótica de formação e desenvolvimento permanente.

O *coaching* deve iniciar-se, imediatamente, a seguir à formulação dos objetivos, devendo traduzir-se no acompanhamento de desempenho contínuo no sentido de melhorar resultados e comportamentos, recorrendo para isso a um processo formativo e individualizado cujo objetivo é minimizar os pontos fracos e otimizar os pontos fortes dos trabalhadores (Camara *et al.*, 2010).

De acordo com Seixo (2007), é neste processo de acompanhamento que através da observação do trabalho desenvolvido pelo empregado e dos conselhos e explicações dadas sempre que necessários, que se: desfazem dúvidas, partilham ideias e pontos de vista, analisam resultados, aprende com os erros, discutem planos, reavaliam objectivos e celebram êxitos.

Para que o processo de *coaching* tenha êxito, é muito importante, que o *coach* possua determinadas características pessoais, tais como: sensibilidade, disponibilidade, perspicácia, otimismo e saber escutar.

Outra ferramenta de desenvolvimento, não menos importante, no processo de gestão do desempenho é o *feedback*, na medida em que favorece a comunicação e promove a melhoria contínua.

O *feedback* é a única forma que o líder tem para verificar se cada membro da equipa tem clarificado o nível de desempenho, corrigir comportamentos não adequados e reforçar aqueles que considera serem fundamentais para construir o sucesso.

De acordo com Seixo, (2007) o *feedback* deve obedecer às seguintes características:

- **Específico** – deve focar-se numa situação concreta e nunca ser genérico ou difuso;
- **Imediato** – a sua aplicação deve ser oportuna, isto é, no momento adequado, pois só assim provoca o efeito e as ações desejadas, contrariamente, poderá desencadear ações tardias;
- **Relacionado com o desempenho** – deve focar-se no desempenho e nunca nas características pessoais do empregado;
- **Frequente** – deve ser prática corrente, quer seja positivo ou construtivo.

Para além das características enunciadas, o *feedback* deve, também, ser equilibrado, ora positivo, no sentido de reforçar comportamentos adequados numa perspetiva positiva, ora

construtivo, no sentido de tecer comentários específicos, sugerindo ideias e planos, sempre sem ferir a autoestima do indivíduo.

Nesta linha de pensamento, através da implementação de um processo de gestão do desempenho, o que se defende é a institucionalização do *coaching* como método de ensino/aprendizagem nas organizações, tornando-se assim, numa ferramenta das mais importantes para incentivar o desenvolvimento coletivo.

### **1.3.5. O plano de ação anual**

O plano de ação anual é constituído pelo conjunto de objetivos (de equipa, individuais e comportamentais) fixados a cada colaborador para um determinado ano.

Este plano de ação deve ter um número restrito de objetivos, para que cada um deles tenha um peso significativo dentro do grupo a que pertence, e dando ao colaborador enfoque naquilo que é mais importante para conseguir um bom desempenho (Camara *et al.*, 2010).

A totalidade dos objetivos de cada grupo deve somar 100%, sendo as prioridades, entre objetivos do mesmo grupo, estabelecidas pela diferenciação do peso que lhes é atribuído.

Já no que se refere ao peso que cada grupo de objetivos (de equipa, individuais e comportamentais) tem na avaliação final do colaborador, isso vai depender das prioridades da empresa, mas também do seu tipo de cultura e da natureza do negócio.

É comum que os três grupos de objetivos tenham peso idêntico na avaliação global, a menos que haja alguma razão que leve a decidir de outra forma. “A regra de ouro, caso se pretenda diferenciar o peso dos grupos de objetivos, é que a nenhum deles seja atribuído um peso superior à soma dos outros dois, (ou seja, mais de 50%)”. (Camara *et al.*, 2010, p.430).

Na figura seguinte apresenta-se um exemplo da fixação de objetivos de equipa e individuais num plano de ação anual.

**Figura 4: Exemplo de plano de ação individual**

EXEMPLO DE PLANO DE ACÇÃO INDIVIDUAL

LISTA DOS OBJECTIVOS PARA 2007  Revisão \_\_/\_\_/\_\_

NOME EXEMPLO DE PLANO DE ACÇÃO	TÍTULO DA FUNÇÃO CONTROLLER
DIRECÇÃO N.A.	DEPARTAMENTO N.A.
NOME DO SUPERIOR	
OBJECTIVOS: FAZER LISTA DOS OBJECTIVOS A ATINGIR PELO COLABORADOR DURANTE O CICLO DO DEMPENHO. INCLUIR O QUE DEVE SER REALIZADO, EM QUE DATA, QUAL A MEDIDA UTILIZADA E O PESO DE CADA UM.	

N.º	OBJECTIVOS DE EQUIPA	METAS QUANTITATIVAS	PESO (em %)	DATA DE CONCLUSÃO
1	Cumprir Plano Anual da Empresa	Volume / margem / Quota de Mercado	50%	31.12.07
1	Garantir a Satisfação, Motivação e Produtividade dos Colaboradores	Inquérito de satisfação (>70%) / Taxa de retenção (>95%)	50%	31.12.07

N.º	OBJECTIVOS INDIVIDUAIS	METAS QUANTITATIVAS	PESO (em %)	DATA DE CONCLUSÃO
1	Garantir o aprovisionamento de Tesouraria	100% Disponibilidade para despesas correntes Fundos de terceiros com um spread de > 1% sobre a taxa de desconto do BCE Planos de Tesouraria com desvio mensal < 5%	40%	Ao longo do ano Ao longo do ano Mensal
2	Assegurar o controlo dos Saldos Vencidos	Saldos vencidos mensais < 5% da facturação Accionar cobrança coerciva 60 dias após o vencimento	60%	Mensal Ao longo do ano

Este Plano de Ação foi discutido e acordado em \_\_/\_\_/\_\_

(Assinatura do Superior) (Assinatura do Colaborador)

Fonte: Camara *et al.*, 2010, p.431

#### **1.4. Administração Pública**

Em toda a Administração Pública, existem grupos profissionais de funcionários públicos, organizados segundo diferentes sistemas de gestão de recursos humanos, de carreiras e de competências.

Contudo, independentemente do sistema adotado, os funcionários desempenham um papel essencial, a maioria das vezes durante toda a sua vida.

De há alguns anos a esta parte têm sido desenvolvidos inúmeros esforços no sentido de aperfeiçoar a Administração Pública, no sentido de a dotar de um funcionamento cada vez mais eficaz e mais próximo das aspirações dos cidadãos.

A Administração Pública tem centrado o seu funcionamento numa postura de estabilidade, de cumprimento de orientações políticas que determinam, à partida, as suas atribuições e competências, bem como o estabelecimento das regras de administração dos recursos de que faz uso; de carácter funcional, financeiro e administrativo, fruto, cada vez mais, do contexto económico subjacente.

O enquadramento dominante da ação dos serviços públicos continua a ser a respetiva lei orgânica e os diferentes normativos que estabelecem, muitas vezes ao máximo pormenor, como administrar os recursos humanos, financeiros ou materiais.

Porém, a realidade é bem diferente. Quem dirige uma autarquia local, vê-se, frequentemente, bombardeado por diferentes solicitações, particularmente de natureza política e económica diretamente emanadas pelo governo. A título de exemplo é a lei das finanças locais ou até as particularidades de cada novo Orçamento de Estado, uma vez que aos serviços públicos compete exatamente a execução do programa do governo.

Quem gere um serviço público sente-se, por outro lado, pressionado pela necessidade de gerir adequadamente os diferentes tipos de recursos, extravasando os atrás referidos, cuja resposta dificilmente se compadece com todos os procedimentos estabelecidos, tendo que fazer um jogo bem difícil de compatibilização do cumprimento das normas com a exigência de eficácia e eficiência nos resultados.

Numa perspetiva de desafios de uma gestão dos serviços públicos, a passagem de uma Administração que se baseia no poder ou na burocracia para uma Administração que se adegue ao novo século pressupõe a adoção de uma postura gestonária adaptada à especificidade dos

serviços públicos, preocupada com a resposta eficaz e eficiente às aspirações da sociedade e das políticas públicas, incluindo as respeitantes à gestão dos recursos e aos métodos de gestão (Neves, 2002).

A nova filosofia de gestão pública assenta numa nova crença que tem a ver com a passagem da gestão pública para a gestão privada. Esta mudança de foco teve o seu início nos anos 80 do século passado. Subjacente a esta mudança está a fé de que a gestão privada se traduz numa série de melhorias tais como o aumento da eficácia, melhor qualidade, redução de impostos, diminuição do sector público e melhor atendimento do cliente (Bilhim, 2002).

#### **1.4.1. A reforma da Administração Pública**

A reforma da Administração Pública e particularmente na administração local, novamente tão *badalada* na atual agenda política implica a opção por um modelo de sociedade que se identifique com o modelo de mercado, constituindo o mesmo o meio adequado a gerar mais eficiência, mais qualidade, e até mesmo, mais equidade.

O modelo adotado para reformar a Administração Pública portuguesa, foi iniciado em 2003 e que, segundo a Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003, de 30 de Julho, visava racionalizar e modernizar as estruturas, reavaliar as funções do Estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência (Rocha, 2010).

Identificando-se a reforma com o *New Public management* são os seguinte pontos que lhe serve de referência:

- Enfatiza a implementação e gestão das políticas públicas em detrimento do *design* e desenvolvimento da Administração Pública;
- Insiste na eficiência e qualidade, desempenho, *benchmarking* e medida do desempenho;
- Procura difundir a responsabilidade de gestão e a prestação de contas;
- Advoga o uso de práticas e técnicas de gestão empresarial;
- Muda a prestação de contas dos *inputs* e processos para os *outputs* e resultados;
- Pretende criar uma Administração Pública competitiva, especialmente, no que respeita às agências que prestam serviços públicos (Rocha 2010).

Do resultado da aplicação desta orientação, irá resultar uma nova Administração Pública e um novo modelo de gestão de recursos humanos.

### **1.5. Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública – SIADAP**

O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública (SIADAP) enquadra-se no processo de reforma assente em objetivos de qualidade e excelência, liderança e responsabilidade, de mérito e qualificação.

A gestão do desempenho é um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos funcionários e na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos munícipes, à sociedade, às empresas e à comunidade.

Neste sentido, foi aprovada a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, e respetiva regulamentação com os seguintes objetivos essenciais:

- Desenvolver uma cultura de gestão orientada para resultados com base em critérios previamente estabelecidos;
- Mobilizar os funcionários em torno da missão essencial do serviço, orientando a sua atividade em função de objetivos claros e critérios de avaliação transparentes;
- Reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de desempenho;
- Promover a comunicação eficaz entre a hierarquia, estabelecendo como instrumentos essenciais, no processo de avaliação do desempenho, a entrevista anual e a auto-avaliação;
- Fomentar o desenvolvimento profissional dos funcionários, através da identificação de necessidades de formação, a considerar necessariamente na elaboração dos planos de formação dos serviços.

O SIADAP é transversal a toda a Administração Pública, nos seus princípios, componentes e regras gerais, garantindo a equidade interna do sistema e a coerência integrada do processo de melhoria na qualidade do serviço prestado ao cidadão.

No preâmbulo da *Justificação de Motivos* da Proposta que deu origem à Lei nº 66-B/2007 (que regula a avaliação de desempenho na Função Pública), Anexo C, pode ler-se o seguinte:

O Governo pretende, com a presente proposta de lei, que a Administração Pública dê novos passos no desenvolvimento de uma cultura de avaliação, responsabilização e prestação de contas, de envolvimento de todos os intervenientes na execução de políticas públicas que os cidadãos sufragaram, de melhoria na prestação de serviços aos cidadãos e à sociedade, de recompensa pelo trabalho realizado e de motivação para o futuro.

Pelo atrás exposto, atrevemo-nos a dizer que o SIADAP, de uma forma mais direta, apela à responsabilização dos funcionários, isto é, à prestação de contas pelos resultados alcançados, junto dos cidadãos e dos superiores hierárquicos, sendo o princípio da responsabilidade inerente às funções dos funcionários públicos ou dirigentes.

Através da Lei nº 66-B/2007 podemos identificar, alguns desses princípios de responsabilização e de prestação de contas, tendentes para a implementação de uma cultura de avaliação. Digamos que a responsabilização e a prestação de contas correspondem a duas etapas do mesmo ciclo, à semelhança do que acontece no SIADAP com a definição de objetivos e a demonstração dos resultados.

Numa primeira fase, assiste-se à responsabilização do trabalhador através da Ficha de Avaliação preenchida pelos dirigentes e pelos colaboradores. No fim do ciclo da avaliação dá-se a prestação de contas, ou seja, apresentam-se os resultados, confrontando as intenções e os compromissos assumidos no início da etapa e os resultados obtidos no final da mesma. Desta verificação resulta a avaliação do desempenho.

Durante todo este ciclo existe uma função de monitorização, de carácter obrigatório, de todo o processo de avaliação. Nela intervêm, em regime de paridade, avaliadores e avaliados, expressando regularmente as suas opiniões sobre a evolução da concretização dos objetivos podendo até serem introduzidas correções.

### **1.5.1. Enquadramento e âmbito de aplicação do SIADAP**

De acordo com a Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004, de 21 de Abril, e na procura de uma Administração Pública mais ágil, mais flexível e motivadora de todos quantos nela trabalham, foram identificadas quatro áreas de atuação nos Serviços Públicos, entre as quais, para o presente trabalho, destacamos: a instituição da lógica de gestão por objetivos a cada nível hierárquico e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Nesta perspetiva, e com a publicação da Lei nº 10/2004 de 22 de Março, foi criado o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública, designado SIADAP, revogando o Decreto Regulamentar nº 44-B/83, de 1 de Junho, sistema que se encontrava a vigorar há já vinte anos.

Com o novo sistema de avaliação referido anteriormente, cuja regulamentação surge com o Decreto-Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio, pretendeu-se passar para um sistema de avaliação que fosse mais do que, simples, atribuição de pontos ou classificações aos funcionários pelo trabalho executado, mas também que identificasse eventuais problemas existentes na administração de pessoal, de integração dos indivíduos na organização, de potenciais trabalhadores para executarem outras tarefas, bem como problemas de motivação, de recrutamento e seleção.

No entanto, o SIADAP assim criado não obteve aplicação em todas as instituições públicas.

Posteriormente foi publicada a Lei nº 15/2006, de 26 de Abril, a qual fixa os termos de aplicação do atual sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública, criado pela Lei nº 10/2004, de 22 de Março, e determina a sua revisão no decurso de 2006. Esta Lei veio permitir colmatar a inexistência de avaliação dos trabalhadores em vários serviços, em particular no que se refere ao ano de 2004.

Foi então publicada a Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que veio substituir o modelo implementado em 2004. Este novo diploma veio corrigir algumas lacunas do modelo anterior, passando a contemplar a avaliação dos dirigentes de topo, bem como a avaliação das organizações públicas.

Assim, o *Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP)* aplica-se ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e demais trabalhadores, numa conceção integrada dos sistemas de gestão e avaliação, permitindo alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham.

Segundo Oliveira Rocha (2010) o modelo implantado em 2004 foi substituído pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro pelo facto de não incluir a avaliação dos dirigentes de topo nem prever a avaliação das organizações públicas, circunstância esta que fragilizou aquele sistema e o conduziu ao fracasso.

O regime atual apresenta algumas inovações relativamente ao primeiro, sendo de destacar o fato de o sistema integrar três componentes:

- SIADAP 1 – regime de avaliação dos serviços;
- SIADAP 2 – avaliação dos dirigentes;
- SIADAP 3 – avaliação dos trabalhadores.

Outras inovações têm a ver com:

- a) Adoção de **percentagens** para diferenciar quer o desempenho dos dirigentes intermédios quer dos trabalhadores;
- b) A **avaliação** quer dos **dirigentes** quer dos **trabalhadores** tem por base, unicamente, dois parâmetros – **resultados e competências**;
- c) As **competências dos dirigentes intermédios** e dos **trabalhadores** constam das listas aprovadas pela Portaria nº 1633/2007, de 31 de Dezembro;
- d) As **competências** são agora **avaliadas em três níveis** e não numa escala de 1 a 5 como no anterior sistema;
- e) Os **resultados e as competências** deixaram de ter ponderações diferenciadas, passando todos a **ter igual peso** no apuramento do resultado do respetivo parâmetro;
- f) É introduzida a **possibilidade de proceder à revisão dos objetivos e da monitorização** do processo no decurso do ano;
- g) As **percentagens de 20% e de 5%** são aglutinadas numa percentagem **única de 25%** para a menção de *Desempenho Relevante* e a possibilidade de atribuição de outra percentagem de 5% para a menção de *Desempenho Excelente*;
- h) Nos **serviços** com avaliação de *Desempenho Excelente* as percentagens referidas nos pontos anteriores são **umentadas** para 35% e 10%, respetivamente;
- i) A avaliação dos trabalhadores é feita numa única ficha de avaliação, independentemente da carreira profissional;
- j) É **abolida** a possibilidade de haver *avaliação extraordinária* assim como o **suprimento da avaliação**;
- k) É criada a **Comissão Paritária**, com competência consultiva, a funcionar junto do dirigente máximo do serviço.

### 1.5.2. Definições, princípios e objetivos pelos quais se orienta o SIADAP

Para efeitos da sua aplicação a lei nº 66-B/2007, procede à definição de determinados conceitos de entre os quais frisamos:

- **Competências** - como o conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador;
- **Objetivos** - como a previsão dos resultados que se pretendem alcançar num determinado período, em regra quantificáveis;
- **Trabalhadores** - todos aqueles que desempenham funções na Administração Pública sem ocupar qualquer cargo dirigente, independentemente da relação jurídica de trabalho e desde que detentor de um vínculo por período igual ou superior a seis meses.

O SIADAP orienta-se pelos **seguintes princípios**:

- Coerência e integração;
- Responsabilização e desenvolvimento;
- Universalidade e flexibilidade;
- Transparência e imparcialidade;
- Eficácia e eficiência;
- Orientação para a qualidade;
- Comparabilidade dos desempenhos dos serviços;
- Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objetivos;
- Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.

O SIADAP tem como **objetivos essenciais** os seguintes:

- Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional;

- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações quer dos dirigentes quer dos trabalhadores;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo desempenho e resultados obtidos;
- Melhorar dos processos, da prestação de informação e a transparência da ação dos serviços;
- Apoiar o processo de decisão estratégica.

### **1.5.3. O ciclo de gestão (artigo 8º da Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro)**

O SIADAP integra-se no ciclo de gestão de cada serviço da Administração Pública, competindo a cada organização pública, designadamente ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, assegurar a coerência, coordenação e acompanhamento do ciclo de gestão.

Este ciclo anual de gestão integra as seguintes fases:

- 1) **Fixação dos objetivos** do serviço para **o ano seguinte**, tendo em conta a missão, atribuições, objetivos estratégicos plurianuais, carta de missão, disponibilidades orçamentais;
- 2) **Aprovação do orçamento e do mapa de pessoal** com as eventuais alterações de pessoal;
- 3) **Elaboração e aprovação do plano de atividades**, com inclusão dos objetivos, atividades e **indicadores de desempenho para cada serviço**;
- 4) **Monitorização e eventual revisão dos objetivos** do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
- 5) **Elaboração do relatório de atividades**, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, integrando no relatório o balanço social e o relatório de autoavaliação.

#### **1.5.4. Subsistema de avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública – SIADAP 1 (Título II da Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro)**

A avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), o qual inclui:

- A missão do serviço;
- Objetivos estratégicos plurianuais;
- Objetivos fixados anualmente;
- Indicadores de desempenho;
- Meios disponíveis;
- Grau de realização dos resultados obtidos na prossecução dos objetivos;
- Identificação dos desvios;
- Avaliação final do desempenho.

#### **Parâmetros de avaliação (artigo 11º)**

A avaliação do desempenho dos serviços realiza-se com base em objetivos que podem ser de eficácia, de eficiência ou de qualidade. Os resultados obtidos em cada um são avaliados de acordo com os níveis de graduação a seguir indicados bem como a menção correspondente:

- Superou o objetivo – desempenho bom;
- Atingiu o objetivo – desempenho satisfatório;
- Não atingiu o objetivo – desempenho insuficiente.

#### **Modalidades da avaliação (capítulo II da lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro)**

A avaliação dos serviços é feita através dos processos de autoavaliação e de heteroavaliação.

A autoavaliação é anual, obrigatória e faz parte integrante do relatório de atividades. Além disso deve estar de acordo com o QUAR do serviço e deve ser acompanhada da seguinte informação:

- Apreciação por parte dos utilizadores;

- Avaliação do sistema de controlo interno;
- Causas do não cumprimento de ações ou projetos;
- Medidas que devem ser tomadas para reforçar positivamente o desempenho;
- Comparação com o desempenho das unidades idênticas (*Benchmarking*);
- Audição dos dirigentes intermédios e outros trabalhadores.

A heteroavaliação tem por objetivo obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados. Esta modalidade é da responsabilidade do Conselho Coordenador do SCI e pode ser realizada por operadores internos e externos.

### **Resultados da avaliação**

- Apresentação** - o projeto de relatório da heteroavaliação é dado a conhecer aos serviços avaliados para que se possam pronunciar, assim como às organizações sindicais ou às comissões de trabalhadores representativas do pessoal do serviço.
- Divulgação** – a divulgação dos resultados da avaliação é feita na página eletrónica de cada serviço. Por sua vez cada ministério procede também à divulgação na sua página eletrónica dos serviços aos quais foram atribuídos uma distinção de mérito.
- Efeitos** – a avaliação dos serviços pode traduzir-se em:
  - Opções de natureza orçamental com impacto no serviço;
  - Opções e prioridades do ciclo de gestão seguinte;
  - Avaliação realizada ao desempenho dos dirigentes superiores.

A atribuição da menção de desempenho insuficiente conduz à aplicação de um conjunto de medidas que podem incluir a celebração de nova carta de missão onde esteja expressamente consagrado o plano de recuperação ou correção dos desvios detetados.

Aos serviços com desempenho bom pode ser atribuída uma distinção de mérito reconhecendo desempenho excelente o qual significa a superação global dos objetivos. Esta distinção é feita por cada ministério, englobando até 20% dos serviços que o integram e tem os seguintes efeitos:

- Aumento de 25% para 35% e de 5% para 10% das percentagens máximas previstas no nº 5 do artº 37º (SIADAP 2) e nº 1 do artº 75º (SIADAP 3);
- Reforço de dotações orçamentais para mudança de posições remuneratórias ou atribuição de prémios aos trabalhadores;
- Reforços orçamentais para novos projetos e melhoria dos serviços.

#### **1.5.5. Subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes da Administração Pública – SIADAP 2 (Título III da Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro)**

A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é feita anualmente, ou no fim da respetiva comissão de serviço.

#### **Parâmetros de avaliação**

Constituem parâmetros de **avaliação do desempenho dos dirigentes superiores**:

- a) Grau de cumprimento da carta de missão;
- b) As competências de liderança, de visão estratégica, de gestão e de representação externa demonstradas.

Relativamente aos **dirigentes intermédios** está dependente da:

- a) Avaliação dos resultados obtidos na respetiva unidade orgânica;
- b) Competências demonstradas, nas quais se integram a capacidade de liderança, competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo.

#### **A avaliação intercalar**

A avaliação intercalar dos dirigentes superiores deve integrar o relatório de atividades que integre a autoavaliação do serviço, o relatório sintético que integre a evolução dos resultados de eficácia, eficiência e qualidade obtidos fixados na carta de missão e os resultados obtidos na gestão de recursos humanos, financeiros e materiais.

## **Resultados da avaliação**

A avaliação intercalar do desempenho dos dirigentes superiores é aferida tendo por base os níveis de sucesso obtidos nos parâmetros de avaliação e exprime-se da seguinte forma:

- a) Desempenho excelente – reconhecimento de mérito, com superação global do desempenho previsto que fundamenta a atribuição de prémios de gestão;
- b) Desempenho relevante;
- c) Desempenho adequado;
- d) Desempenho inadequado.

Os resultados da avaliação do desempenho dos dirigentes superiores fundamentam a atribuição de prémios de gestão, a renovação ou cessação da respetiva comissão de serviço. Determinam, também, a cessação de funções se, por razões imputáveis aos dirigentes máximos dos serviços, não for aplicado o SIADAP.

A avaliação intercalar do desempenho dos dirigentes intermédios fundamenta-se nos resultados obtidos relativamente aos objetivos, previamente fixados, e às competências, escolhidas, para cada dirigente.

A avaliação final dos dirigentes intermédios exprime-se da seguinte forma:

- a) Desempenho excelente – superou todos os objetivos e demonstrou permanentes capacidades de liderança, de gestão e compromisso com o serviço público;
- b) Desempenho relevante;
- c) Desempenho adequado;
- d) Desempenho inadequado.

A percentagem máxima para as menções de desempenho relevante é de 25%, e de entre estas, a 5% do total de dirigentes intermédios do serviço pode ser atribuído o reconhecimento de mérito que se traduz na atribuição de prémios de desempenho.

**Figura 5: Efeitos da avaliação: (artº 39º da Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro)**

1. Desempenho <b>Excelente</b> em três anos consecutivos	- Período sabático, se em três anos consecutivos. - Estágios em organismos da Administração Pública. - Estágio em outros serviços públicos. - 5 dias de férias ou respetiva remuneração
2. Desempenho <b>Inadequado</b>	- Constitui fundamento da cessação da comissão de serviço
3. Desempenho <b>Inadequado em dois anos consecutivos</b> ou a não aplicação do SIADAP 3	- Cessaçã o da comissão de serviço.
4. Desempenho <b>Relevante</b> em três anos consecutivos	- 3 dias de férias ou correspondente remuneração

**Fonte:** Rocha, 2010, p.214

#### **1.5.6. Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública – SIADAP 3 (Título IV, da Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro)**

A avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública é de carácter anual, e diz respeito ao ano civil anterior (artigo 41.º).

#### **Requisitos funcionais para a avaliação (artigo 42.º)**

É necessário haver um período mínimo de seis meses de relação jurídica de emprego público e o correspondente serviço efetivo em contacto funcional com o avaliador.

Quando, no ano civil anterior, haja uma relação jurídica de emprego público, inferior a seis meses, o desempenho relativo a este período é avaliado, conjuntamente, com o do ano seguinte.

### **Parâmetros de avaliação (artigo 45.º e seguintes)**

A avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública integra dois parâmetros:

- a) Resultados – são avaliados os resultados obtidos na prossecução dos objetivos individuais em articulação com os resultados da respectiva unidade orgânica;
- b) Competências – são avaliadas os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao cargo.

### **Objetivos**

Importa, antes de mais, reforçar, o que são objetivos. De acordo com Rocha e Dantas (2007), os objetivos são resultados/metastensuráveis, respeitantes a uma atividade específica desenvolvida por um funcionário ou por uma equipa. Estes devem estar definidos no tempo e estar associados a uma meta.

Os objetivos são, designadamente:

- a) De eficácia, na produção de bens e atos ou prestação de serviços;
- b) De eficiência, na simplificação e racionalização de prazos e procedimentos e na diminuição de custos de funcionamento;
- c) De qualidade, na melhoria do serviço e satisfação dos clientes;
- d) De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais.

### **Avaliação dos resultados atingidos (artigo 47.º)**

Para cada trabalhador são fixados, anualmente, pelo menos três objetivos, sendo a avaliação dos resultados obtidos expressa em três níveis:

- a) Objetivo superado
- b) Objetivo atingido
- c) Objetivo não atingido

### **Avaliação por competências (artigo 49.º)**

Para cada trabalhador são, previamente escolhidas, em número não inferior a cinco, competências, de entre as constantes numa lista aprovada por Portaria do Governo n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro, sendo a avaliação de cada uma delas expressa em três níveis:

- a) Competência demonstrada a um nível elevado;
- b) Competência demonstrada;
- c) Competência não demonstrada ou inexistente.

### **Avaliação final (artigo 50.º)**

A avaliação final é atribuída em função das pontuações obtidas em cada parâmetro, sendo expressa em menções qualitativas nos seguintes termos:

- a) Desempenho relevante;
- b) Desempenho adequado;
- c) Desempenho inadequado.

A atribuição da menção de desempenho relevante fundamenta o eventual reconhecimento de mérito, a que corresponde a menção de desempenho excelente.

### **Efeitos da avaliação (artigo 52.º)**

Os efeitos da avaliação individual do desempenho são apresentados de uma forma sintetizada, no quadro que se segue:

**Figura 6: Efeitos da avaliação do desempenho**

1. Efeitos gerais	- Identificação das potencialidades do trabalhador que tenham que ser desenvolvidas. - Diagnóstico das necessidades de formação. - Identificação de competências merecedoras de melhoria. - Melhoria de posto de trabalho. - Alteração do posicionamento remuneratório.
2. Desempenho excelente em 3 anos consecutivos	- Período sabático. - Estágio em Organismo da AP. - Estágio em outro serviço público. - Frequência de ações de formação. - Direito a 5 dias de férias ou remuneração
3. Desempenho relevante em 3 anos consecutivos	- Direito a 3 dias de férias ou remuneração
4. Desempenho inadequado	- Objeto de análise de forma a detetar os fundamentos da insuficiência e identificação das necessidades de formação. - Fundamentar as necessidades de formação.

**Fonte:** Rocha, 2010, p.215

### **1.5.7. Intervenientes no processo de avaliação (artigo 55.º e seguintes)**

No âmbito de cada serviço, são intervenientes no processo de avaliação do desempenho:

#### **a) O avaliador**

O avaliador é o superior hierárquico imediato, ou na sua ausência o superior hierárquico de nível seguinte, a quem compete:

- Negociar os objetivos
- Rever com o avaliado a prossecução dos objetivos anuais;
- Negociar as competências;
- Avaliar anualmente os trabalhadores diretamente subordinados;
- Ponderar as expetativas dos trabalhadores;

- Fundamentar as avaliações de desempenho relevante e de desempenho inadequado.

#### **b) O avaliado**

O avaliado tem direito a que lhe sejam garantidos os meios e condições necessárias ao seu desempenho, em harmonia com os objetivos e resultados.

Deve proceder à respetiva auto-avaliação, como garantia de envolvimento ativo e responsabilização no processo avaliativo e deve negociar com o avaliador, a fixação de objetivos e competências, que constituem parâmetros de avaliação e respetivos indicadores de medida.

#### **c) O Conselho coordenador da avaliação**

O conselho coordenador da avaliação é constituído pelo dirigente máximo do serviço, na qualidade de presidente e integra o gestor de recursos humanos e mais três a cinco dirigentes. Este conselho funciona junto do dirigente máximo do serviço, competindo-lhe:

- Estabelecer diretrizes para uma aplicação coerente e harmoniosa do SIADAP;
- Estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objetivos;
- Estabelecer o número de objetivos e de competências a que deve obedecer a avaliação do desempenho;
- Garantir o rigor e a diferenciação do SIADAP 2 e do SIADAP 3.
- Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados.

#### **d) A comissão paritária**

A comissão paritária é um órgão com competência consultiva, que funciona junto do dirigente máximo do serviço e compete-lhe apreciar propostas de avaliação, dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação.

Esta comissão é constituída por 4 vogais, sendo dois nomeados pelo dirigente máximo do serviço, um dos quais é também membro do conselho coordenador e 2 representantes dos trabalhadores e por estes eleitos.

#### **e) O dirigente máximo**

Ao dirigente máximo do serviço compete homologar as avaliações anuais e ainda:

- Garantir a adequação do sistema de avaliação de desempenho às realidades específicas do serviço;
- Coordenar e controlar o processo;
- Fixar níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação, com observância na lei;
- Assegurar o cumprimento das percentagens máximas de diferenciação de desempenhos;
- Decidir das reclamações dos avaliados;
- Assegurar a elaboração do relatório anual da avaliação do desempenho.

### **Fases do processo de avaliação (artigo 61.º e seguintes)**

O processo de avaliação dos trabalhadores da Administração Pública compreende as seguintes fase:

**Figura 7: Quadro síntese das fases do processo de avaliação**

<b>Quando</b>	<b>O que se faz</b>	<b>Quem intervém</b>
1ª Quinzena de Janeiro	<p><b>Momento 1 – Autoavaliação</b></p> <p>Obrigatória e para preparação da avaliação e identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional. Deve ser entregue ao avaliador.</p>	<p><b>Avaliado</b></p> <p>(sempre que possível deve ser feita análise da autoavaliação com o avaliador)</p>
	<p><b>Momento 2 – Avaliação</b></p> <p>(Trata-se de uma avaliação ainda prévia)</p>	<p><b>Avaliador</b></p>
2ª Quinzena de Janeiro	<p><b>Harmonização das propostas de avaliação</b></p> <p>Análise das propostas de avaliação para a sua harmonização e início do processo conducente à validação dos desempenhos relevantes e inadequados e de reconhecimento dos desempenhos excelentes.</p>	<p><b>Conselho Coordenador da Avaliação (CCA)</b></p>

Durante o mês de Fevereiro	<p style="text-align: center;"><b>Reunião de Avaliação</b></p> <p>Fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conhecer a avaliação feita;</li> <li>• Analisar em conjunto o perfil de evolução do trabalhador;</li> <li>• Identificar expectativas de desenvolvimento;</li> <li>• Contratualização dos parâmetros de avaliação para o ano (fixação de objetivos e competências).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Avaliador e Avaliado</b></p> <p>(Caso a reunião não seja marcada pelo avaliador o avaliado pode requerer a sua marcação)</p>
Depois das reuniões de avaliação	<p><b>Validação e reconhecimento das avaliações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validação das propostas de avaliação com menções de desempenho relevante e de desempenho inadequado;</li> <li>• Análise do impacto do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de desempenho excelente.</li> </ul>	CCA
Até 10 dias úteis após tomada de conhecimento da proposta de avaliação a submeter a homologação	<p><i>Facultativo</i></p> <p>Apreciação pela comissão paritária, mediante requerimento do avaliado</p>	<p><b>Avaliado</b></p> <p><b>Dirigente máximo</b></p> <p><b>Comissão paritária</b></p>
No prazo de 10 dias após solicitação	Apreciação pela comissão paritária, sendo elaborado relatório fundamentado com proposta de avaliação	<b>Comissão paritária</b>
Até 30 de Março	<b>Homologação das avaliações</b>	<b>Dirigente máximo do serviço</b>
Até 5 dias úteis após a data de homologação	Conhecimento ao avaliado da sua avaliação final	<p><b>Avaliador</b></p> <p><b>Avaliado</b></p>
Até 5 dias úteis após conhecimento da homologação	<p><i>Facultativo</i></p> <p>Apresentação de reclamação</p>	<p><b>Avaliado/CCA /</b></p> <p><b>Avaliador / Comissão paritária</b></p> <p><b>Dirigente máximo</b></p>

Depois de conhecimento da homologação e/ou de decisão sobre reclamação	<i>Facultativo</i> Apresentação de recurso hierárquico ou tutelar ou de impugnação jurisdicional	<b>Avaliado</b> <b>Membro do governo</b> <b>Tribunal</b>
No decorrer do período anual de avaliação	Monitorização do desempenho, para eventual reformulação de objetivos e clarificação de aspetos e recolha participada de reflexões para uma avaliação a mais fundamentada possível.	<b>Avaliador e avaliado</b>

**Fonte:** Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

### **Autoavaliação e avaliação (artigo 63º)**

A auto-avaliação é uma etapa que, embora não vinculativa é de carácter obrigatório e tem como objetivo envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional.

A avaliação é elaborada pelo respetivo avaliador, com respeito pelas orientações do conselho coordenador da avaliação, tendo presente os parâmetros e respetivos indicadores de desempenho sendo, posteriormente, apresentada ao conselho coordenador da avaliação, para efeitos de harmonização na atribuição de menções de desempenho relevante ou desempenho inadequado, bem como de reconhecimento de desempenho excelente.

#### **1.6. Harmonização de propostas de avaliação (artigo 64º)**

O conselho coordenador da avaliação reúne, geralmente, na 2ª quinzena de Janeiro para analisar as propostas de avaliação e proceder à sua harmonização, assegurando o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos e, eventualmente, transmitir aos avaliadores, novas orientações se for necessário.

A harmonização tem por finalidade assegurar que todo o processo de avaliação decorra segundo princípios de equidade e de justiça.

### **Reunião de avaliação (artigo 65º)**

A reunião de avaliação realiza-se após a harmonização das propostas de avaliação, durante o mês de Fevereiro, em que participam os avaliadores com cada um dos respetivos avaliados e tem como efeito dar-lhes conhecimento da avaliação atribuída.

Nesta reunião, são também contratualizados os parâmetros de avaliação a considerar para o próximo ciclo de avaliação, em articulação com o plano de atividades aprovado para o novo ciclo de gestão e considerando os objetivos fixados para a respetiva unidade orgânica.

### **Validações e reconhecimento (artigo 69º)**

Depois das reuniões de avaliação, realizam-se as reuniões do conselho coordenador da avaliação cuja finalidade é proceder à validação das propostas de avaliação com menções de desempenhos inadequado e relevante e, proceder à análise do impacto desses, para efeitos de reconhecimento de desempenho excelente.

O conselho coordenador da avaliação pode não validar a proposta de avaliação apresentada pelo avaliador. Neste caso, devolve o processo, devidamente fundamentado, ao avaliador, para efeitos de reformulação.

Se, pese embora, a adequada fundamentação apresentada pelo avaliador, no sentido de manter a proposta de avaliação, inicialmente atribuída, não merecer acolhimento, aquele órgão estabelece a proposta final de avaliação, transmitindo-a ao avaliador para que este dê conhecimento ao avaliado e a submeta à competente homologação.

### **Apreciação pela comissão paritária (artigo 70º)**

Após tomar conhecimento da proposta de avaliação, que será sujeita a homologação, o trabalhador avaliado pode requerer ao dirigente máximo do serviço, a apreciação do seu processo pela comissão paritária, apresentando para isso adequada fundamentação.

A audição da comissão paritária não pode, em caso algum, ser recusada, e poderá envolver a audição dos intervenientes no processo para o melhor esclarecimento.

A apreciação da comissão paritária expressa-se através de relatório fundamentado com proposta de avaliação.

### **Homologação das avaliações (artigo 71º)**

Compete ao dirigente máximo do serviço proceder à homologação das avaliações de desempenho.

### **Reclamação e outras impugnações (artigo 72º e 73º)**

O avaliado pode apresentar reclamação do ato de homologação, para o dirigente máximo do serviço, o qual, ao decidir da reclamação deverá ter em conta os fundamentos apresentados pelo avaliado e pelo avaliador, bem como os relatórios apresentados quer pela comissão paritária quer pelo conselho coordenador da avaliação.

Do ato de homologação e da decisão sobre reclamação cabe impugnação administrativa, por recurso hierárquico ou tutelar, ou ainda impugnação jurisdicional, que em caso de decisão favorável confere ao trabalhador o direito à revisão da respetiva avaliação.

### **Monitorização (artigo 74º)**

Ao longo de todo o período de avaliação, são adotados os meios adequados à monitorização dos desempenhos e efetuada a devida análise conjunta, entre avaliador e avaliado, ou mesmo ao nível do próprio serviço, tendo por finalidade:

- a) A reformulação dos objetivos e dos resultados a atingir, nos casos de superveniência de condicionantes que impeçam o previsto desenrolar da atividade;
- b) A clarificação de aspetos que se mostrem úteis ao futuro ato de avaliação;
- c) A recolha participada de reflexões sobre o modo efetivo do desenvolvimento do desempenho, como ato de fundamentação da avaliação final.

### **Diferenciação de desempenhos (artigo 75º)**

A diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima (quotas) de:

- **25%** para as avaliações finais qualitativas de desempenho relevante e, de entre estas,
- **5%** do total dos trabalhadores para o reconhecimento de desempenho excelente.

As percentagens previstas no número anterior incidem sobre o número de trabalhadores avaliados e devem, em regra, ser distribuídas proporcionalmente por todas as carreiras.

### **Gestão e acompanhamento (artigo 76º)**

Compete à Direção-Geral da Administração e do Emprego Pública (DGAEP) acompanhar e apoiar a aplicação da avaliação do desempenho, bem como elaborar relatório anual que evidencie a forma como o SIADAP foi aplicado.

Em cada serviço, é divulgado, anualmente, o resultado global da aplicação do SIADAP.

Os resultados globais da aplicação do SIADAP são publicitados na página eletrónica da DGAEP.

## **Capítulo II – Estudo empírico: desenho metodológico**

### **2. Concetualização do Estudo e Metodologia Geral**

Ao longo deste capítulo vamos apresentar as opções metodológicas relativas ao estudo empírico desenvolvido, os instrumentos utilizados e as escolhas efetuadas no tratamento de dados.

Vamos explorar as informações obtidas na revisão da literatura, aplicá-las ao próprio estudo empírico, testar algumas hipóteses e descrever opiniões e sentimentos.

Caminharemos, então, para o recapitular do nosso objetivo de estudo, que focaliza o modelo de avaliação de desempenho da administração pública (SIADAP).

Conhecer, analisar as conceções e atitudes dos avaliados e avaliadores sobre este sistema de avaliação.

Para concretizarmos este estudo foram instituídos alguns objetivos específicos:

- Apresentar o SIADAP;
- Conhecer e analisar as perceções dos avaliados e avaliadores;
- Comparar as opiniões de avaliadores e avaliados relativamente a quatro dimensões de avaliação: subjetividade, importância, avaliação e satisfação.

#### **2.1. Opções Metodológicas**

Considerando a natureza do nosso estudo, optamos por seguir a metodologia de um estudo de caso, numa apresentação de dados empíricos, baseada na combinação de evidências qualitativas e quantitativas. Concentramos a investigação no estudo do impacto e da aplicação do SIADAP numa autarquia local (Câmara Municipal da Maia).

Com estes pressupostos a fonte de informação e pesquisa foi o questionário, dirigido a avaliados e avaliadores.

## **2.2. Etapas da investigação**

Nesta investigação, optamos por realizar questionários para perceber as opiniões e atitudes de avaliados e avaliadores.

O nosso objetivo geral é explorar e descrever a matéria recolhida através da investigação efetuada.

Optamos por desenvolver o nosso estudo em três dimensões:

1ª A monitorização e acompanhamento dado pelos avaliadores ao processo;

2ª Contribuição do sistema para a promoção de uma cultura de mérito;

3ª Dificuldades manifestadas pelos avaliadores e avaliados;

Para a realização do nosso estudo desenvolvemos análises descritivas e estatísticas sobre os dados recolhidos reconhecendo que a análise em conjunto permite conhecer melhor a perspetiva de avaliados e avaliadores.

A aplicação dos questionários contemplou avaliados e avaliadores. No entanto, desde o início tivemos a consciência de que certamente não obteríamos resposta da totalidade dos questionários distribuídos.

Na fase da aplicação dos questionários foram os mesmos distribuídos pelos avaliadores e avaliados através do programa informático Google Doc's e por e-mail.

Ambos os questionários foram retirados da Dissertação de Mestrado do Dr. Orlando Manuel Esteves Serrano realizada no ano de 2010 e gentilmente cedidos pelo próprio.

É importante mencionar que os questionários contêm uma introdução, a qual descreve os objetivos deste estudo, a garantia do anonimato e a confidencialidade das respostas e o cumprimento dos procedimentos éticos e deontológicos.

Os questionários foram devidamente testados antes de aplicados, através do pré-teste, o qual resultou na alteração e correção de alguns termos e expressões "...que se afiguravam de difícil interpretação" (Serrano, 2010, p. 50).

Os questionários ora apresentados sofreram ligeiras alterações devido a sua adaptação ao caso em estudo (uma autarquia local – Câmara Municipal da Maia).

A fase de aplicação iniciou-se em Maio de 2012, foram distribuídos através de e-mail 150 questionários aos avaliados e 41 aos avaliadores, pelo método de amostra não probabilística por conveniência.

Dos questionários distribuídos foram rececionados e validados 55 referentes a avaliados, o que representa 36,67% e 19 relativos aos avaliadores, correspondendo a 46,34% do total.

Quanto ao tratamento estatístico foram realizadas análises descritivas de dados através do *software IBM SPS Statistics*, versão 19.0 para *Windows*.

Foi elaborado um estudo descritivo para cada variável. As variáveis são qualitativas, nominais e ou ordinais.

Decidimos analisar as variáveis em frequências absolutas e relativas, e sempre que possível pela análise gráfica das variáveis, exceção feita às questões abertas que seguiram o tratamento da análise dos dados descritos.

Numa fase posterior, optamos por interpretar as respostas dos avaliados recorrendo a uma análise das questões (Q13, Q14 e Q15) e para os avaliadores analisamos as questões (Q14, Q16 e Q20), as quais abrangem as dimensões em estudo. Relacionamos estas questões com as quatro questões avaliativas do sistema, que foram apresentadas sob a forma de variáveis ordinais (respostas de 1 a 5) e que incidiam sob a subjetividade, importância, avaliação e satisfação.

Consideramos dois grupos independentes: os inquiridos que responderam Sim e os que responderam Não às variáveis em estudo.

No processo de análise estatística, o investigador depara-se sempre com *algo* que precisa de medir, controlar ou manipular durante o processo de investigação (Maroco, 2010).

Para tal, considerando a natureza das variáveis dos presentes questionários (nominais e ordinais) e atendendo às dimensões das amostras em estudo, relativamente baixas (55 e 19), usaram-se testes não – paramétricos.

Testamos as questões já mencionadas através de testes de hipóteses não-paramétricos (testes para amostras independentes de Man-Whitney U), onde consideramos que o  $p$  é estatisticamente significativo quando é igual ou inferior a 0,05.

Por último, comparamos as opiniões de avaliados e avaliadores procurando saber se o facto de terem posições diferentes no processo e sistema de avaliação (SIADAP), se refletia na forma como respondiam às quatro questões avaliativas centrais (Q17, Q18, Q19 e Q20) nos avaliados e (Q21, Q22, Q23 e Q24) nos avaliadores. Para esta análise utilizamos o mesmo teste.



## Capítulo III – Estudo Empírico

### 3. Apresentação dos Resultados

Iniciamos a apresentação dos resultados dos inquiridos por questionário pela caracterização da amostra do estudo distribuída em dois grupos: avaliados e avaliadores.

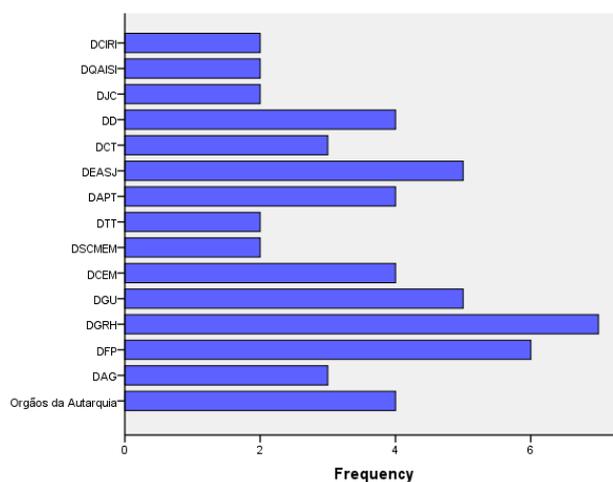
A caracterização dos inquiridos teve por base os seguintes elementos: departamento, género, idade, habilitações literárias, carreira e antiguidade na autarquia.

De seguida analisa-se os resultados obtidos em cada um dos dois grupos da amostra (avaliados e avaliadores) a partir das hipóteses de estudo definidas para cada grupo.

Finalmente apresenta-se e analisam-se os resultados referentes às diferenças entre avaliadores e avaliados igualmente a partir das hipóteses de estudo definidas.

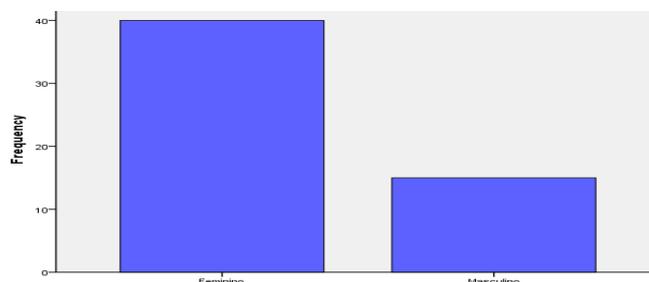
#### 3.1 Caraterização dos Avaliados:

**Gráfico 1 - Caraterização por Departamento**



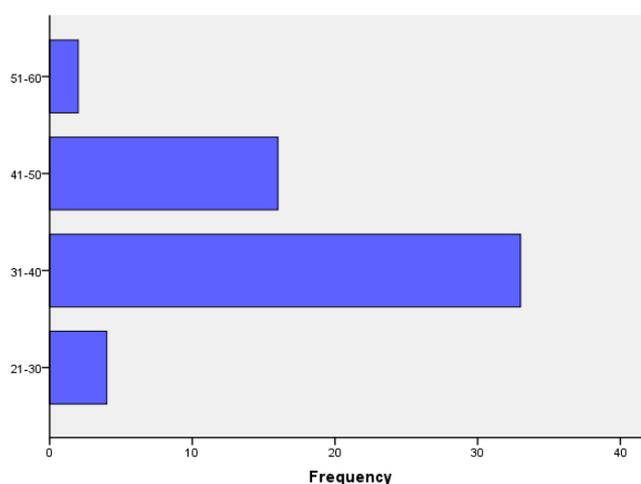
Dos 55 avaliados que participaram neste estudo, 7 pertencem ao departamento DGRH (13%) e 6 ao DFP (11%), seguindo-se o DGU com 5 e o DEASJ (9% cada), os órgãos da autarquia, o DCEM, DAPT e do DCT responderam (4) pessoas, ou seja 7% para cada departamento, do DAG e DCT temos (3) avaliados em cada (5%) e ainda com (2) inquiridos temos DSCMEM, DTT, DJC, DQAIISI e ainda DCIRI que corresponde a uma percentagem de 4% para cada departamento.

**Gráfico 2 - Caraterização por Género**



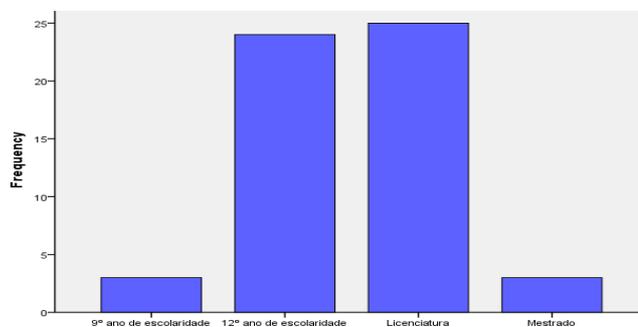
No universo em estudo, 40 são do sexo feminino (73%) e 15 do sexo masculino (27%).

**Gráfico 3 – Caraterização por idade**



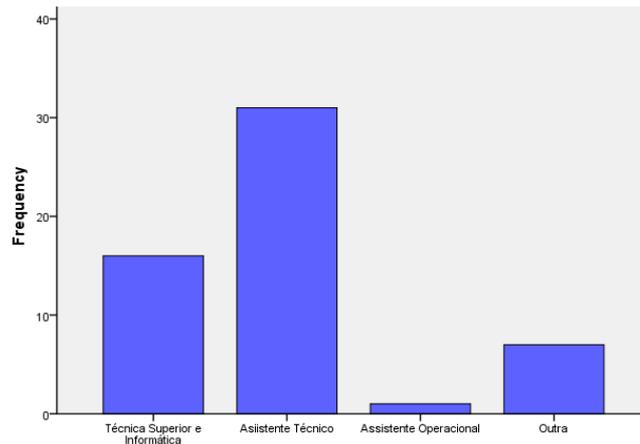
A idade dos avaliados caracteriza-se na sua maioria por indivíduos na faixa etária dos 31-40 anos com uma representação de 33 (60%), seguindo-se a faixa dos 41-50 anos com 16 pessoas (29%). Encontramos, ainda, entre os 21-30 anos 4 (7%) e por último a faixa dos 51-60 anos com 2 pessoas (4%).

**Gráfico 4 – Caraterização por Habilitações Literárias**



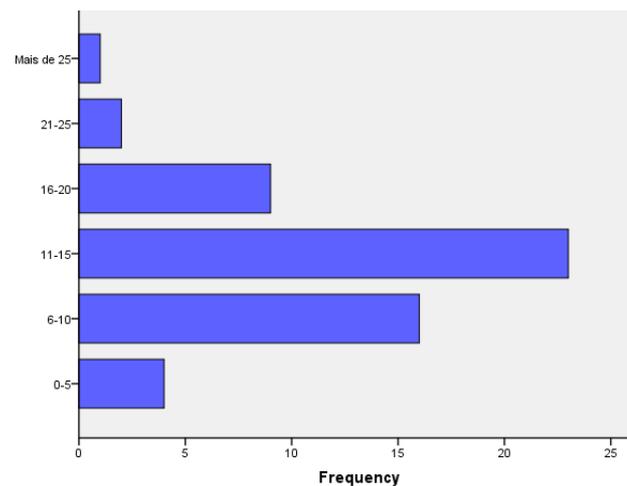
Relativamente às habilitações literárias, o grupo dos avaliados distribui-se da seguinte forma: com licenciatura 25 pessoas (45%), ao nível do 12º ano 23 indivíduos (42%), estão ainda representados 3 indivíduos com 9º ano de escolaridade e 3 com Mestrado (5% cada), e ainda 1 com Bacharelato (2%).

**Gráfico 5 - Carreira**



No respeitante a carreira, o grupo que mais se destaca é o de Assistente Técnico com 30 avaliados (55%), seguindo-se os Técnicos Superiores e Informática com 17 (31%), em Outra temos 7 indivíduos (13%) e ainda 1 na carreira de Assistente Operacional (2%).

**Gráfico 6 – Caracterização por Antiguidade na Autarquia**



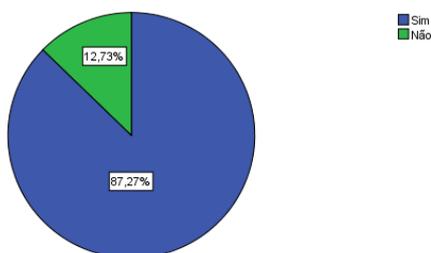
A antiguidade, encontra-se distribuída da seguinte forma: entre os 11 e os 15 anos de serviço temos 24 avaliados (44%), entre os 6 e os 10 anos 16 funcionários (29%), entre os 16 e os

20 anos 8 indivíduos (15%), entre os 0 e os 5 anos 4 elementos (7%), entre os 21 e os 25 anos 2 respondentes (4%) e ainda com mais de 25 anos de antiguidade 1 pessoa (2%).

### 3.2. Análise dos resultados relativos aos avaliados

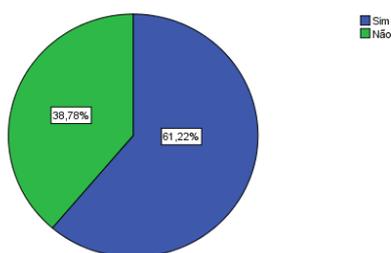
Em seguida, apresentamos a análise dos resultados dos questionários da amostra caracterizada (avaliados):

**Gráfico 7 – Foi avaliado no sistema de classificação de serviço (Decreto Regulamentar n.44-B/83, de 1 de junho) anterior ao SIADAP?**



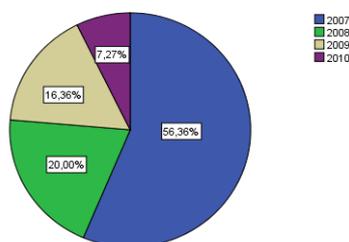
Do total dos inquiridos 55, foram avaliados pelo sistema anterior ao SIADAP 48 (87%) funcionários, tendo 7 (13%) colaboradores respondido que não realizaram avaliações de desempenho pelo sistema anterior.

**Gráfico 8 – Preferia o Sistema de Classificação anterior ao SIADAP?**



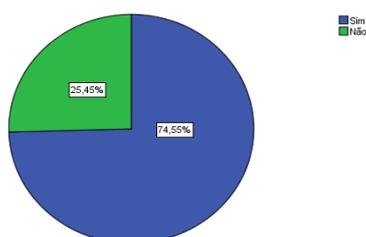
Questionados sobre a preferência quanto ao sistema anterior, 30 (61%) responderam que preferiam o sistema de Classificação anterior e 19 (39%) responderam que não. De referir que 6 inquiridos não deram qualquer resposta.

**Gráfico 9 – Em que ano foi avaliado pela primeira vez no SIADAP?**



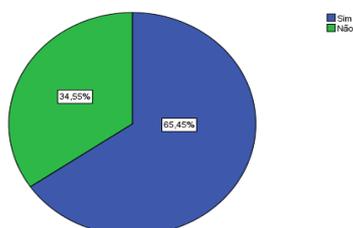
A maioria dos inquiridos, 31 (56%), foi avaliado pela primeira vez em 2007, seguindo-se o ano de 2008 com 11 (20%) inquiridos, no ano de 2009 responderam 9 (16%), sendo que no ano de 2010 contabilizaram 4 (7%) avaliados.

**Gráfico 10 – Considera que do processo de avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados?**



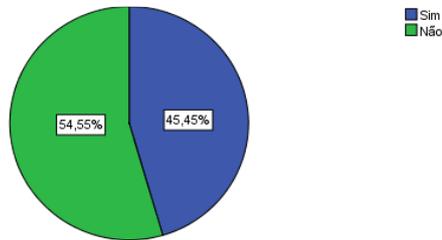
Nesta questão 41 (75%), dos inquiridos responderam que sim e 14 (25%) não consideram que da avaliação de desempenho anual possa resultar um diagnóstico de necessidades de formação.

**Gráfico 11 – A sua unidade orgânica realiza-o?**



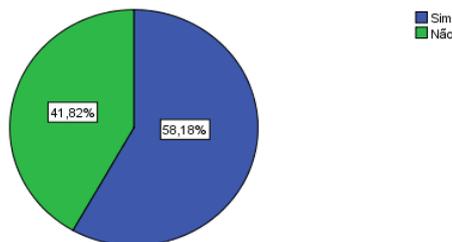
Quando questionados sobre se a unidade orgânica efetua o diagnóstico de necessidades de formação os avaliados que responderam que sim foram 36 (65%). Os restantes 19 (35%) responderam não.

**Gráfico 12 – Tem conhecimento da existência do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da sua unidade orgânica?**



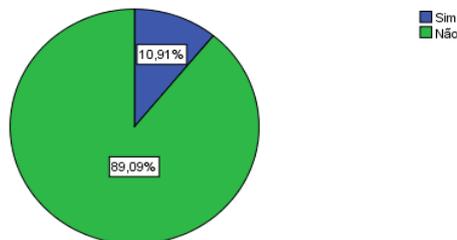
A esta questão 25 (45%) avaliados responderam que sim e 30 (55%) responderam que não.

**Gráfico 13 – Na sua opinião existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade da unidade orgânica e o SIADAP?**



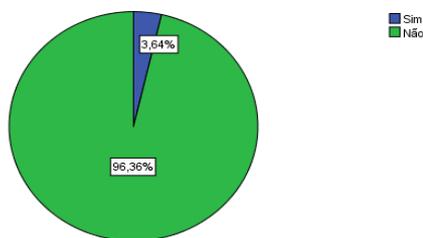
Na opinião dos 32 (58%) avaliados existe ligação entre o Sistema de Qualidade da Unidade Orgânica e o SIADAP, contudo houve 23 (42%) que responderam negativamente a esta questão.

**Gráfico 14 – Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?**



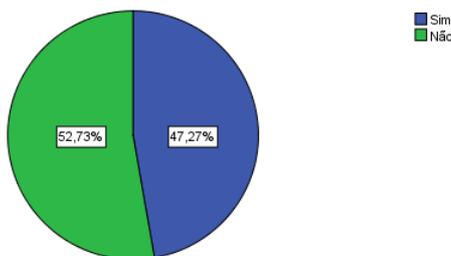
Nesta questão apenas 6 (11%) dos inquiridos considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada, mas a sua maioria, 49 (89%), consideram que não.

**Gráfico 15 – Concorda com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)?**



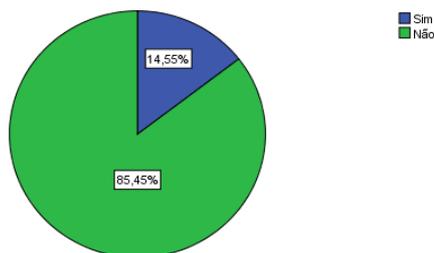
Uma esmagadora maioria, 53 (96%) dos avaliados, não concorda com o mecanismo de diferenciação através de *quotas*, enquanto 2 (4%) dos avaliados concorda com este mecanismo.

**Gráfico 16 – Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional?**



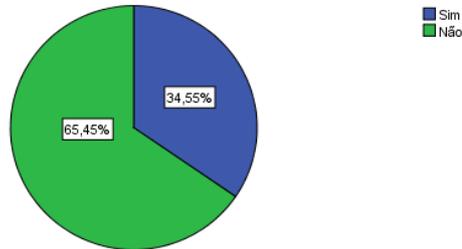
Nesta questão responderam que sim 26 (47%) avaliados comparativamente a 29 (53%) que responderam que consideram que o processo de avaliação de desempenho não contribui para uma valorização profissional.

**Gráfico 17 – Sentiu algum crescimento pessoal após o processo de avaliação?**



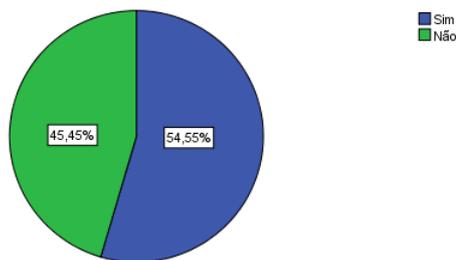
Nesta questão colocada, a maior fatia da amostra, 47 (85%), respondeu que não sentiram crescimento pessoal após o processo de avaliação, ao invés dos 8 (15%) que sublinham o efeito.

**Gráfico 18 – Considera que os objetivos e as competências são devidamente acompanhadas entre avaliador e avaliado?**



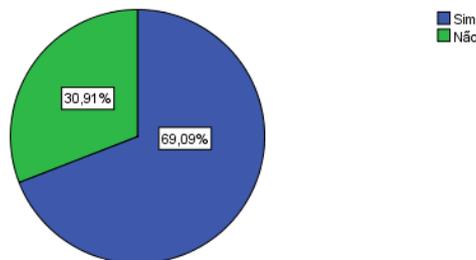
Para esta pergunta 36 (65%) avaliados responderam que Não face aos 19 (35%) que consideraram que os objetivos e as competências foram devidamente acompanhadas pelos avaliadores.

**Gráfico 19 – Na sua opinião as competências e objetivos do ano de 2011, assim como os objetivos dos anos anteriores, têm sido negociados com o seu avaliador?**



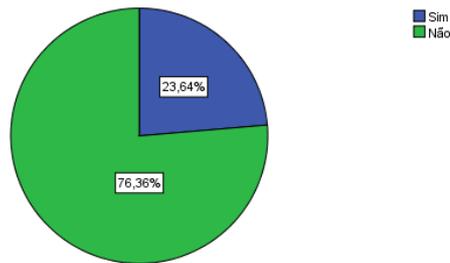
Nesta questão, 30 avaliados (55%) consideram que as competências e objetivos do ano de 2011, bem como o dos anos anteriores têm sido negociados com o avaliador e 25 (45%) consideram que não.

**Gráfico 20 – Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho?**



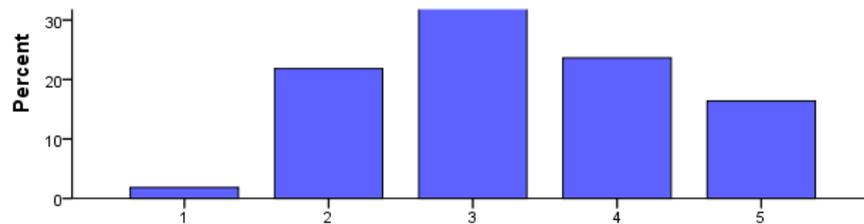
A maioria dos 55 inquiridos, 38 (69%), consideram que tiveram oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho e 17 (31%) dos inquiridos, consideram que não tiveram oportunidade.

**Gráfico 21 – Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?**



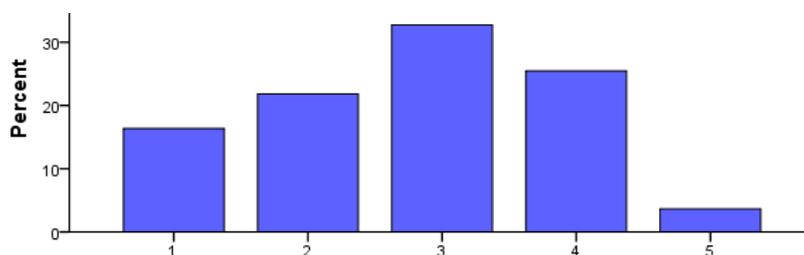
Nesta questão a maioria 42 (76%) avaliados considera que o processo de avaliação de desempenho não é normalmente justo e apenas 13 (24%) consideraram-no justo.

**Gráfico 22 – Qual o grau de subjetividade que confere ao processo de avaliação de desempenho?**



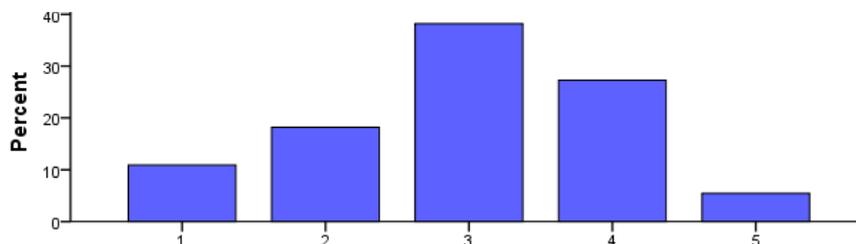
Nesta questão 20 (36%) avaliados responderam que conferem um grau de subjetividade de nível 3 ao processo de avaliação de desempenho, seguindo-se 13 (24%) que entenderam que o grau de subjetividade era de nível 4, 12 (22%) consideram que o grau de subjetividade é de nível 2, 9 (16%) atribuíram ao processo um grau 5 e 1 (2%) entendeu que o processo tem um grau de subjetividade de 1. De realçar que a escala era de 1 a 5, sendo o 1 Muito Pouco Subjetivo e o 5 Bastante Subjetivo.

**Gráfico 23 – Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho?**



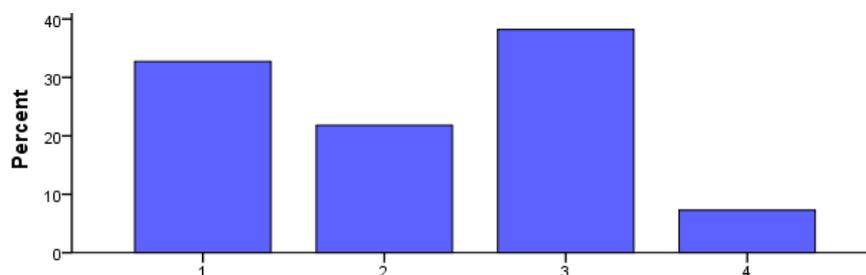
Como se pode verificar, 18 (33%) avaliados responderam que o grau de importância ao processo de avaliação de desempenho é de nível 3, seguindo-se 14 (25%) que entenderam que o grau de importância é de nível 4, 12 avaliados (22%) consideram que o grau de importância é de nível 2, 9 (16%) atribuíram ao processo um grau 1 e 2 (4%) entenderam que o processo tem um grau de importância de 5. A escala da pergunta era de 1 a 5, sendo o 1 Mau e 5 Muito Bom.

**Gráfico 24 – Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão)?**



Da leitura dos dados disponíveis podemos verificar que, 21 (38%) dos inquiridos responderam que o modo como avaliam o processo de avaliação de desempenho é de nível 3, 15 (27%) atribuíram 4 a avaliação, 10 (18%) responderam que era 2, 6 (11%) dos avaliados responderam nível 1 e 3 (5%) atribuíram 5. Esta escala de uma é de 1 a 5, sendo o 1 Mau e o 5 Muito Bom.

**Gráfico 25 – Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação?**



Quanto a esta última questão, onde medimos o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação, verifica-se que dos 55 avaliados, 21 (38%) atribuíram um grau de satisfação de nível 3, sendo que 18 (33%) escolheram o nível 1, ainda do total da amostra 12 (22%) responderam ser de grau 2 e 4 (7%) consideram o grau de satisfação de nível 4. Nesta questão não foi atribuída por nenhum avaliado o grau de satisfação de nível 5. A escala era de 1 a 5, sendo o 1 Muito Pouco e o 5 Bastante.

### **3.3. Hipóteses relativas aos avaliados: Teste de Hipóteses**

Tendo em conta o objetivo central da presente investigação, iniciamos o estudo relacionando a monitorização e acompanhamento dado pelos avaliadores aos avaliados com as 4 grandezas em estudo; subjetividade, importância, avaliação e satisfação (ver anexo I). Para tal, foram formuladas as hipóteses que apresentamos de seguida, bem como a realização de testes de Hipóteses não – paramétricos (testes para amostras independentes de Mann-Whitney U).

#### **Hipótese 1**

H0: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao processo de **avaliação** de desempenho no seu serviço (Q19) é a mesma consoante o acompanhamento que julga ter tido por parte do avaliador (Q13).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao processo de **avaliação** de desempenho no seu serviço (Q19) não é a mesma consoante o acompanhamento que julga ter tido por parte do avaliador (Q13).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 1, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da rejeição de H0, a nossa hipótese é confirmada.

Quadro 1 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 1 - Avaliados)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão) is the same across categories of Considera que os objectivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,001 < 0,005, podemos afirmar que, a menos de 5% de probabilidade de erro, a avaliação que um avaliado faz do sistema SIADAP varia consoante o próprio ache que foi bem acompanhado ou não pelo seu avaliador.

## Hipótese 2

H0: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao processo de **avaliação** de desempenho no seu serviço (Q19) é a mesma consoante as competências e objetivos terem sido negociados com o avaliador (Q14).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao processo de **avaliação** de desempenho no seu serviço (Q19) não é a mesma consoante as competências e objetivos terem sido negociados com o avaliador (Q14).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 2, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da rejeição de H0, a nossa hipótese é confirmada.

Quadro 2 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 2 - Avaliados)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão) is the same across categories of Na sua opinião as competências e objectivos do ano de 2011, assim como os objectivos dos anos anteriores têm sido negociados com o seu avaliador.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,001 < 0,005, podemos concluir que, a menos de 5% de probabilidade de erro, a avaliação que um avaliado faz do sistema SIADAP varia consoante as competências e objetivos terem sido negociados com o avaliador.

### Hipótese 3

H0: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao processo de **avaliação** de desempenho no seu serviço (Q19) é a mesma consoante a oportunidade que teve para expor a sua opinião sobre o seu desempenho (Q15).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao processo de **avaliação** de desempenho no seu serviço (Q19) não é a mesma consoante a oportunidade que teve para expor a sua opinião sobre o seu desempenho (Q15).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 3, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da rejeição de H0, a nossa hipótese é confirmada.

Quadro 3 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 3 - Avaliados)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão) is the same across categories of Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,002 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, a avaliação que um avaliado faz do sistema SIADAP varia consoante a oportunidade que teve para expor a sua opinião sobre o seu desempenho.

### Hipótese 4

H0: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **satisfação** relativamente ao atual sistema de avaliação (Q20) é a mesma consoante o acompanhamento que julga ter tido por parte do avaliador (Q13).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **satisfação** relativamente ao atual sistema de avaliação (Q20) não é a mesma consoante o acompanhamento que julga ter tido por parte do avaliador (Q13).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 4, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da rejeição de H0, a nossa hipótese é confirmada.

Quadro 4 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 4 - Avaliados)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação is the same across categories of Considera que os objectivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,017	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,017 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de satisfação que o avaliado faz do sistema SIADAP varia consoante os objetivos e as competências são acompanhados pelo avaliador.

### Hipótese 5

H0: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **satisfação** relativamente ao atual sistema de avaliação (Q20) é a mesma consoante as competências e objetivos terem sido negociados com o avaliador (Q14).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **satisfação** relativamente ao atual sistema de avaliação (Q20) não é a mesma consoante as competências e objetivos terem sido negociados com o avaliador (Q14).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 5, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da rejeição de H0, a nossa hipótese é confirmada.

Quadro 5 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 5 - Avaliados)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação is the same across categories of Na sua opinião as competências e objectivos do ano de 2011, assim como os objectivos dos anos anteriores têm sido negociados com o seu avaliador.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,028	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,028 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de satisfação que o avaliado faz do sistema SIADAP varia consoante as competências e objetivos terem sido negociados com o avaliador.

### Hipótese 6

H0: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **satisfação** relativamente ao atual sistema de avaliação (Q20) é a mesma consoante a oportunidade que teve para expor a sua opinião sobre o seu desempenho (Q15).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **satisfação** relativamente ao atual sistema de avaliação (Q20) não é a mesma consoante a oportunidade que teve para expor a sua opinião sobre o seu desempenho (Q15).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 6, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da rejeição de H0, a nossa hipótese é confirmada.

Quadro 6 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 6 - Avaliados)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação is the same across categories of Durante o período anual de avaliação tem oportunity para expor a sua opinião sobre o seu desempenho.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.002	Reject the null hypothesis.

Asympotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,002 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de satisfação que o avaliado faz do sistema SIADAP varia consoante a oportunidade que teve para expor a sua opinião sobre o seu desempenho.

### Hipótese 7

H0: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **subjetividade** relativamente ao atual sistema de avaliação (Q17) é a mesma consoante o acompanhamento que acha que teve por parte do avaliador (Q13).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **subjetividade** relativamente ao atual sistema de avaliação (Q17) não é a mesma consoante o acompanhamento que acha que teve por parte do avaliador (Q13).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 7, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 7 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 7 - Avaliados)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de subjectividade que confere ao processo de avaliação de desempenho is the same across categories of Considera que os objectivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,665	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,665 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de subjetividade relativamente ao atual sistema de avaliação é o mesmo consoante o acompanhamento que acha que teve por parte do avaliador.

### Hipótese 8

H0: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **subjetividade** relativamente ao atual sistema de avaliação (Q17) é a mesma consoante as competências e objetivos terem sido negociados com o avaliador (Q14).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **subjetividade** relativamente ao atual sistema de avaliação (Q17) não é a mesma consoante as competências e objetivos terem sido negociados com o avaliador (Q14).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 8, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 8 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 8 - Avaliados)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de subjectividade que confere ao processo de avaliação de desempenho is the same across categories of Na sua opinião as competências e objectivos do ano de 2011, assim como os objectivos dos anos anteriores têm sido negociados com o seu avaliador.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,510	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,510 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de subjetividade relativamente ao atual sistema de avaliação é o mesmo consoante as competências e objetivos terem sido negociados com o avaliador.

## Hipótese 9

H0: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **subjetividade** relativamente ao atual sistema de avaliação (Q17) é o mesmo consoante a oportunidade que teve para expor a sua opinião sobre o seu desempenho (Q15).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **subjetividade** relativamente ao atual sistema de avaliação (Q17) não é o mesmo consoante a oportunidade que teve para expor a sua opinião sobre o seu desempenho (Q15).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 9, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 9 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 9 - Avaliados)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de subjectividade que confere ao processo de avaliação de desempenho is the same across categories of Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,495	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,495 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de subjetividade relativamente ao atual sistema de avaliação é o mesmo consoante a oportunidade que teve para expor a sua opinião sobre o seu desempenho (Q15).

Nenhum dos fatores considerados da (Q13 a Q15) parece terem condicionado (ao nível de 5% de significância) a **subjetividade** atribuída pelos avaliados ao sistema de avaliação SIADAP.

## Hipótese 10

H0: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **importância** do atual sistema de avaliação (Q18) é a mesma consoante o acompanhamento que acha que teve por parte do avaliador (Q13).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **importância** do atual sistema de avaliação (Q18) não é a mesma consoante o acompanhamento que acha que teve por parte do avaliador (Q13).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 10, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 10 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 10 - Avaliados)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho is the same across categories of Considera que os objectivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado .	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,621	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Sabendo que “*p-value*” = 0,621 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho é o mesmo consoante o acompanhamento que acha que teve por parte do avaliador.

### Hipótese 11

H0: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **importância** do atual sistema de avaliação (Q18) é a mesma consoante as competências e objetivos terem sido negociados com o avaliador (Q14).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **importância** do atual sistema de avaliação (Q18) não é a mesma consoante as competências e objetivos terem sido negociados com o avaliador (Q14).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 11, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 11 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 11 - Avaliados)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho is the same across categories of Na sua opinião as competências e objetivos do ano de 2011, assim como os objectivos dos anos anteriores têm sido negociados com o seu avaliador.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,128	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,128 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho é o mesmo consoante as competências e objetivos terem sido negociados com o avaliador.

### Hipótese 12

H0: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **importância** do atual sistema de avaliação (Q18) é o mesmo consoante a oportunidade que teve para expor a sua opinião sobre o seu desempenho (Q15).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliado atribui ao grau de **importância** do atual sistema de avaliação (Q18) não é o mesmo consoante a oportunidade que teve para expor a sua opinião sobre o seu desempenho (Q15).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 12, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da rejeição da H0, a nossa hipótese é confirmada.

Quadro 12 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 12 - Avaliados)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho is the same across categories of Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,043	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,043 < 0,005 podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de importância que o avaliado faz do sistema SIADAP varia consoante a oportunidade que teve para expor a sua opinião sobre o seu desempenho.

Apenas houve diferença estatisticamente significativa no par de variáveis (Q18-Q15), isto é, a distribuição das pontuações dos avaliados em relação ao **grau de importância** não é a mesma entre o grupo dos avaliados que considerou ter oportunidade para expor a sua opinião e o grupo dos que não considerou ter essa mesma oportunidade.

Em sentido contrário, parece não haver discriminação na distribuição de pontuações por parte das variáveis que aferem se os avaliados consideram que os objetivos e as competências são devidamente acompanhados (Q13) e negociados pelo avaliador (Q14).

Face aos resultados obtidos, podemos averiguar até que ponto o **grau de satisfação** relativamente ao sistema de avaliação SIADAP (Q20) depende do **grau de subjetividade** que cada avaliado atribui ao mesmo (Q17).

Para isso recorreu-se ao Teste de Independência (Qui-Quadrado), onde sob a hipótese nula da independência das duas “variáveis” se retirou o seguinte output:

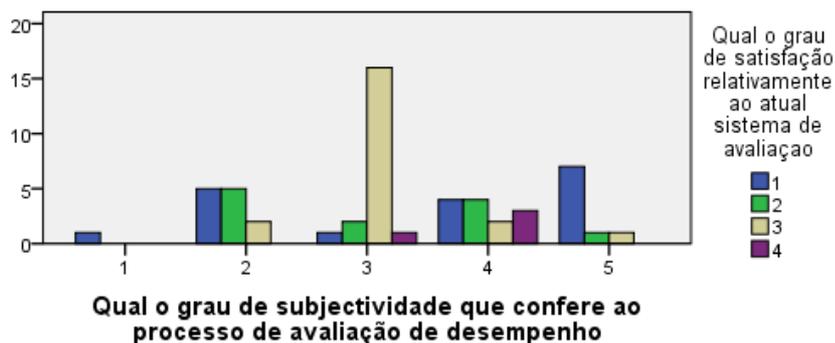
Quadro 13 – Teste de Independência (Qui-Quadrado)

<b>Person Chi-Squar</b>	<b>37, 287</b>
<b><i>p-value</i></b>	<b>0,000&gt;0,001</b>
<b>Medida de Correlação de Sperman</b>	<b>-0,103</b>

Uma vez que o valor de prova (aproximadamente nulo) é de considerar que o **grau de satisfação** do sistema SIADAP depende **do grau de subjetividade** do mesmo sistema, embora essa dependência não seja muito vincada ( $|\text{coeficiente Sperman}| = |-0,103| < 0,6$ ).

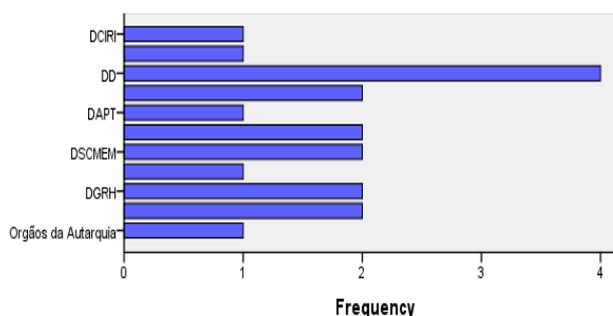
Para ilustrar esta conclusão pode analisar-se a seguinte representação gráfica onde existe a “evidência” da referida dependência.

Gráfico 26 – Dependência



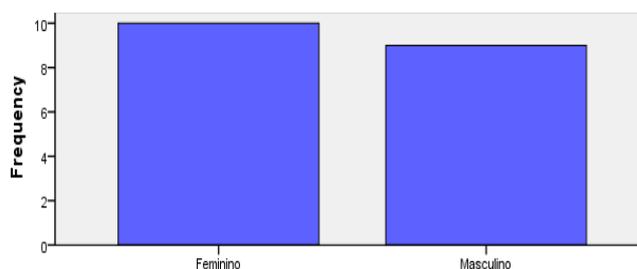
### 3.4. Caracterização dos Avaliadores:

**Gráfico 27 - Caracterização por Departamento**



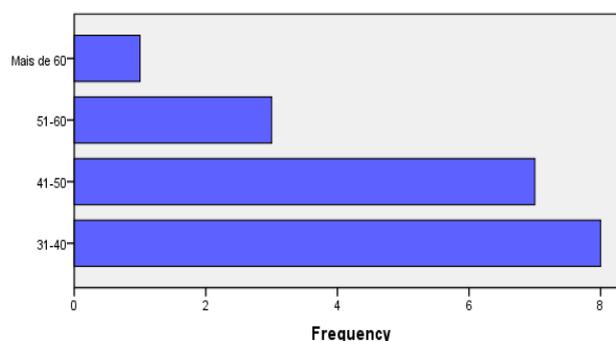
Através deste gráfico, podemos dizer que responderam 4 pessoas (21%) do DD, com 2 avaliadores (11% cada) estão representados o DFP, o DGRH, o DSCMEM, o DTT, e o DEASJ, com 1 avaliador (5% cada) estão os Órgãos da Autarquia, o DCEM, o DAPT, o DQAISI e o DCIRI. De realçar que não responderam os avaliadores do DAG, do DGU, do DCT e do DJC.

**Gráfico 28 - Caracterização por Género**



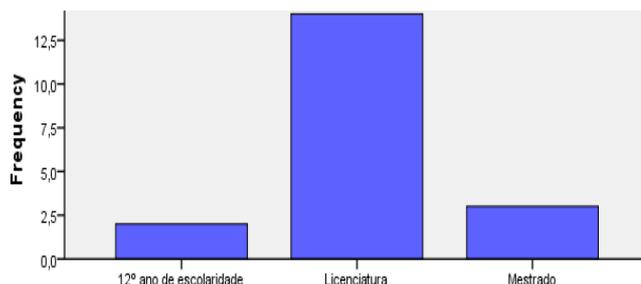
Responderam a este questionário 10 avaliadores femininos (53%) e 9 avaliadores masculinos (47%).

**Gráfico 29 - Caracterização por Idade**



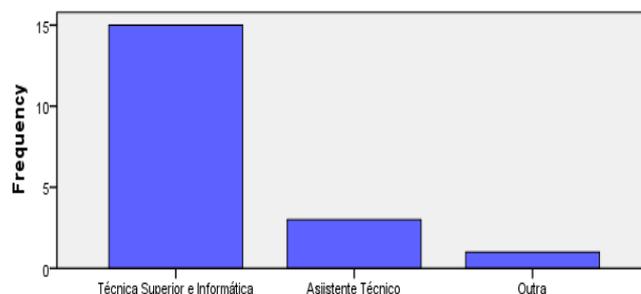
A idade está assim representada: entre os 31 e 40 anos, 9 avaliadores (47%), dos 41 aos 50 anos, 6 avaliadores (32%), dos 51 aos 60 anos 3 avaliadores (16%) e 1 avaliador com Mais de 60 anos (5%). Nesta questão a faixa etária dos 21 aos 30 anos não tem representatividade.

**Gráfico 30 - Caraterização por Habilitações Literárias**



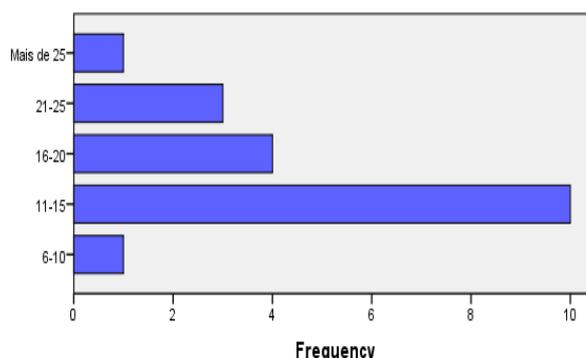
Responderam às questões 14 avaliadores que possuem Licenciatura (74%), 3 com Mestrado (16%) e ainda 2 com o 12º ano de escolaridade (11%). As restantes habilitações literárias não estão representadas (4º ano de escolaridade, 6º ano de escolaridade, 9º ano de escolaridade, Bacharelato e Doutoramento).

**Gráfico 31 - Caraterização por Carreira**



Na sua maioria, os inquiridos pertencem à carreira de Técnico Superior e Informática com 15 avaliadores (79%), na carreira de Assistente Técnico estão 3 avaliadores (16%) e na carreira Outra respondeu um inquirido (5%). De referir que nenhum avaliador está na carreira de Assistente Operacional.

**Gráfico 32 - Caracterização por Antiguidade na Autarquia**

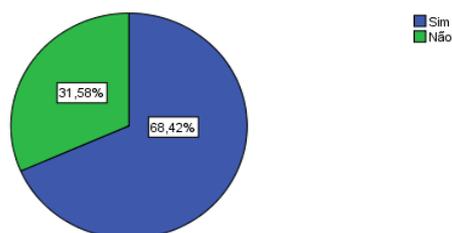


Ao questionário de avaliadores responderam 10 pessoas que estão na autarquia entre os 11 e 15 anos (53%), 4 avaliadores responderam que a antiguidade se situa entre os 16 e 20 anos (21%), na escala dos 21 e 25 anos e de mais de 25 anos estão 2 avaliadores em cada faixa (11% cada). Não existe qualquer avaliador com antiguidade compreendida entre os 0 e os 5 anos.

### 3.5. Análise dos resultados relativos aos avaliadores

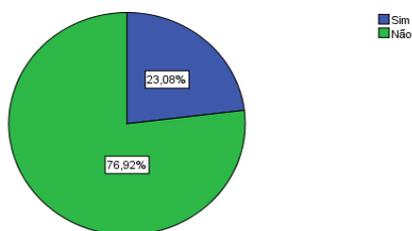
Em seguida, e na sequência do que foi efetuado para os avaliados, apresentamos a análise dos resultados dos questionários da amostra dos avaliadores:

**Gráfico 33 – Foi avaliador no sistema de classificação de serviço (Decreto Regulamentar n.44-B/83, de 1 de junho) anterior ao SIADAP?**



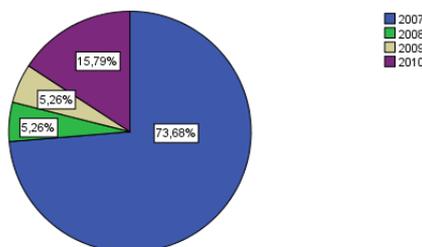
Através deste gráfico podemos visualizar que responderam a esta questão com Sim 13 avaliadores (68%) e com Não 6 avaliadores (32%).

**Gráfico 34 – Preferia o sistema de classificação anterior ao SIADAP?**



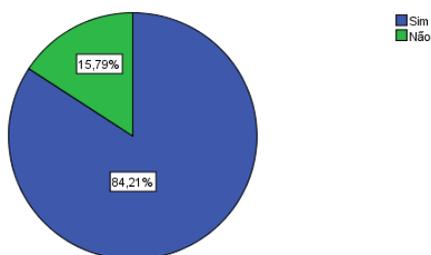
Na sua maioria, 9 os avaliadores (47%) responderam que não preferiam o sistema de classificação anterior ao SIADAP e apenas 4 (21%) responderam que a sua preferência recaía sob o sistema anterior.

**Gráfico 35 – Em que ano foi avaliador pela primeira vez SIADAP?**



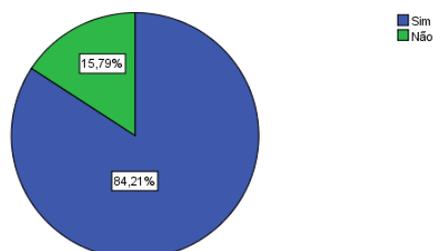
A partir deste gráfico podemos verificar que a maioria dos avaliadores, 14, (74%), foram avaliadores pela primeira vez pelo SIADAP em 2007, seguindo-se 3 avaliadores (16%), que responderam ser no ano de 2010 e no ano de 2008 e 2009 responderam em cada ano 1 avaliador (5% cada).

**Gráfico 36 – Considera que o SIADAP foi difícil de implementar?**



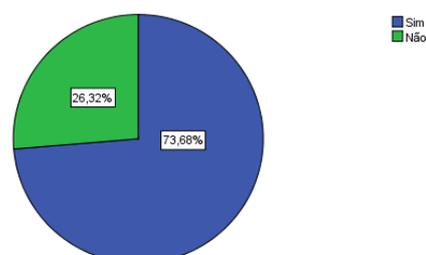
Pela do gráfico, concluímos que a maioria dos avaliadores, 16, (84%) considera que o SIADAP foi difícil de implementar contrariamente à opinião dos restantes 3 avaliadores (16%) que considera não ter sido difícil essa implementação.

**Gráfico 37 – Na sua opinião operacionalização do SIADAP é uma tarefa delicada?**



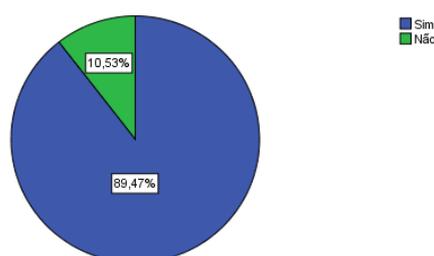
A esmagadora maioria dos inquiridos, 16 (84%), considera que a operacionalização do SIADAP é uma tarefa delicada, face aos 3 avaliadores (16%) que responderam o contrário.

**Gráfico 38 – A autarquia planeou ações de formação prévias à implementação do SIADAP?**



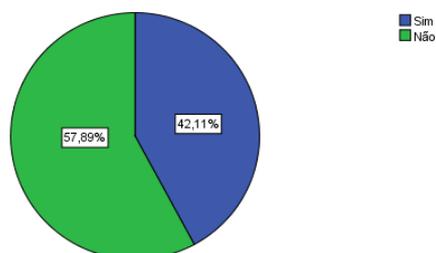
Responderam que a autarquia planeou ações de formação antes da implementação do SIADAP 15 avaliadores (79%), opinião diferente tiveram 4 avaliadores (21%) que responderam negativamente.

**Gráfico 39 – Possui formação sobre o SIADAP?**



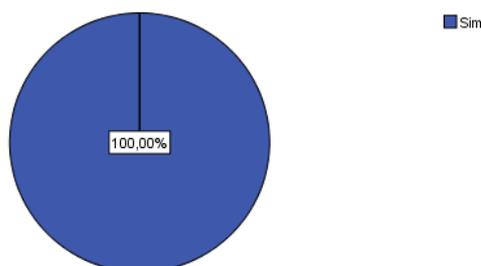
Quase a totalidade dos inquiridos, 17 (89%), responderam que possuem formação sobre o SIADAP, e apenas 2 (11%) afirmam que não.

**Gráfico 40 – Sente necessidade de adquirir mais competências nesta área?**



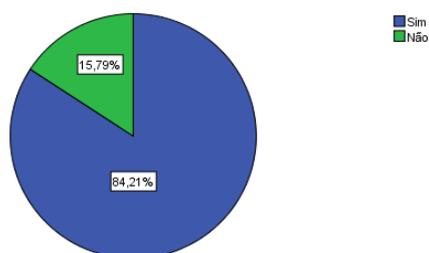
Para esta questão 11 avaliadores (58%) responderam que não sentem necessidades em adquirir mais competências na área e 8 (42%) responderam que sentem necessidades em adquirir mais competências.

**Gráfico 41 – Considera que do processo de avaliação de desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados?**



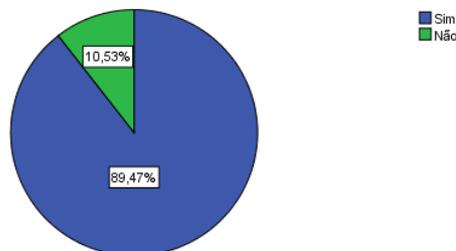
A totalidade dos inquiridos 19, (100%) declaram que do processo de avaliação de desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades.

**Gráfico 42 – A sua unidade orgânica realiza-o?**



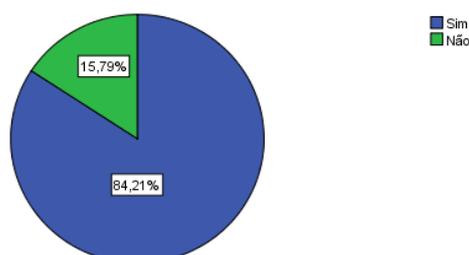
Nesta questão obtivemos 17 avaliadores (89%) que responderam que unidade orgânica realiza o diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados enquanto 2 (11%) responderam que a sua unidade orgânica não o realiza.

**Gráfico 43 – Tem conhecimento da existência do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da Unidade Orgânica?**



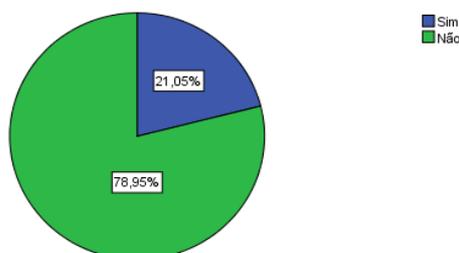
Nesta resposta dos 19 avaliadores (89%), que responderam ao questionário 17 responderam que têm conhecimento da existência do (QUAR) enquanto, 2 avaliadores (11%) responderam negativamente a esta questão.

**Gráfico 44 – Na sua opinião existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade da Unidade Orgânica e o SIADAP?**



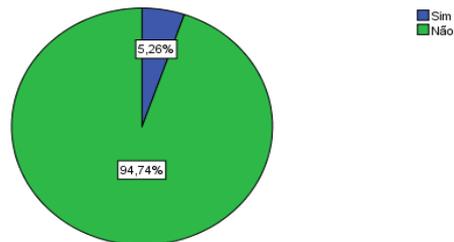
A maioria dos avaliadores, 16 (84%), respondeu que existe ligação entre o sistema de Gestão da Qualidade da Unidade Orgânica e o SIADAP, no entanto, 3 avaliadores (16%) negam essa ligação.

**Gráfico 45 – Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?**



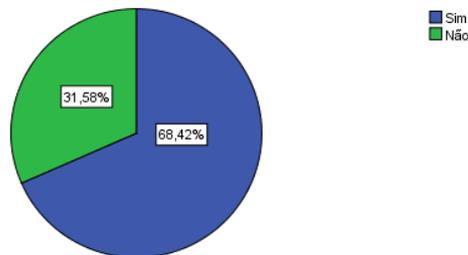
Os dados recolhidos permitem-nos confirmar que, 15 (79%) responderam que o sistema não reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores, mas há 4 (21%) que registam uma opinião contrária.

**Gráfico 46 – Concorda com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)?**



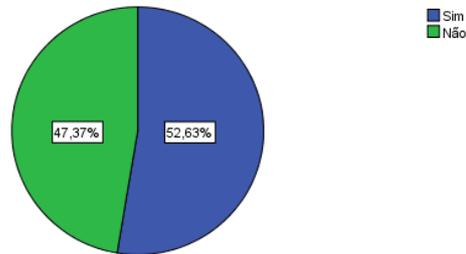
Nesta questão a maioria dos avaliadores, 18, (95%) responderam que não concordavam com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas) e apenas 1 avaliador (5%) respondeu sim.

**Gráfico 47 – Na sua opinião o processo de avaliação de desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional?**



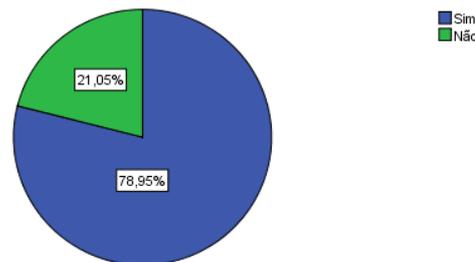
Da leitura do gráfico podemos afirmar que o processo de avaliação de desempenho contribui para uma valorização profissional 13 avaliadores (68%) e 6 avaliadores (32%) responderam que não.

**Gráfico 48 – Considera que os objetivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?**



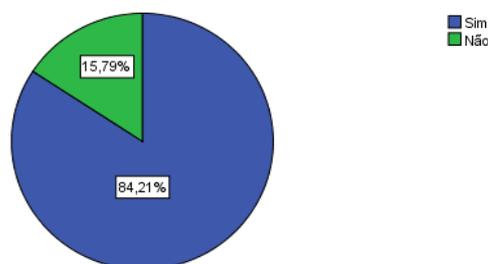
Da análise do gráfico pode constatar-se que teve a concordância de 10 avaliadores (53%) enquanto 9 avaliadores (47%) responderam o contrário.

**Gráfico 49 – Na sua opinião as competências e os objetivos do ano de 2011, assim como os objetivos dos anos anteriores, têm sido negociados com o seu avaliador?**



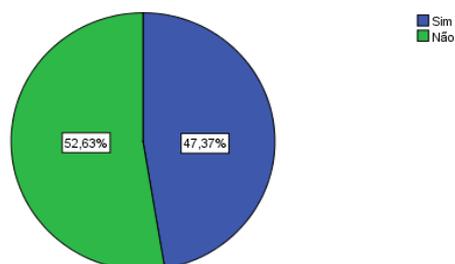
Nesta pergunta 15 avaliadores (79%), responderam que as competências e os objetivos do ano de 2011, bem como os objetivos dos anos anteriores têm sido negociados com o avaliador e apenas 4 avaliadores (21%) responderam que não.

**Gráfico 50 – Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho?**



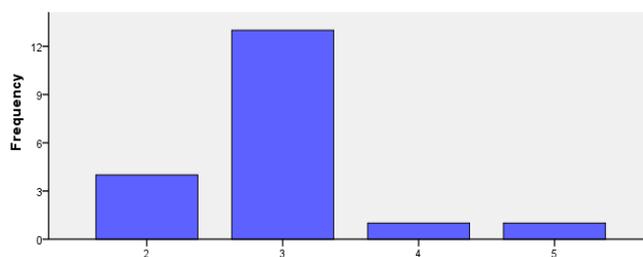
Pela análise do gráfico observamos que 16 avaliadores (84%) afirmam que durante o período anual de avaliação tiveram oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho e nos restantes 3 avaliadores (16%) isso não acontece.

**Gráfico 51 – Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?**



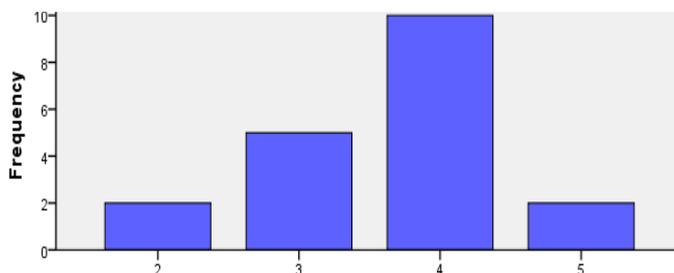
Nesta questão 10 avaliadores (53%) concordam que o processo de avaliação não é normalmente justo e 9 avaliadores (47%) consideram o contrário.

**Gráfico 52 – Qual o grau de subjetividade que confere ao processo de avaliação de desempenho?**



A maioria dos avaliadores 13 (68%), responderam que o grau de subjetividade que conferem ao processo é de nível 3, 4 (21%) consideram que o mesmo é de grau 2 e com um grau de 4 e 5 temos 1 avaliador por cada (5%). De considerar que nenhum avaliador respondeu o grau 1. Para esta questão foi utilizada uma escala de 1 a 5, sendo o 1 Muito Pouco e o 5 Bastante.

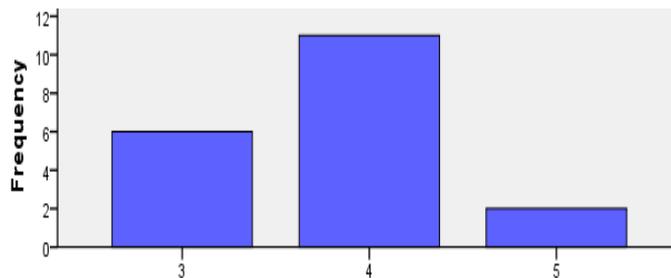
**Gráfico 53 – Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho?**



Nesta questão 10 avaliadores (53%), atribuem um grau de importância de 4 ao sistema de avaliação de desempenho, 5 (26%), definem um nível 3 ao grau de importância, nível 5 e 2 foram

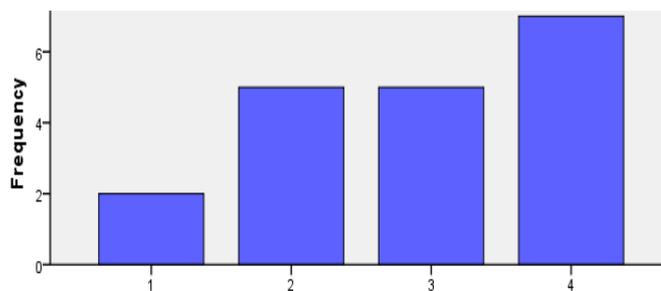
atribuídos por 2 avaliadores (11% cada). Nenhum avaliador respondeu o nível 1. A escala desta questão era de 1 a 5, sendo que 1 era considerado Muito Pouco e 5 Bastante.

**Gráfico 54 – Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão)?**



Numa escala de 1 a 5, em que 1 representa Mau e 5 representa Muito Bom, 11 avaliadores (58%), responderam que avaliam o processo de avaliação de desempenho do seu serviço com um nível 4 seguindo-se o nível 3 com 6 avaliadores (32%) e ainda o nível 5 com 2 avaliadores (11%). Nenhum avaliador respondeu o nível 1 ou o nível 2.

**Gráfico 55 – Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação?**



Sobre esta questão observamos que, 7 avaliadores (37%) atribuíram um grau de satisfação ao atual sistema de avaliação de nível 4, com o nível 2 e 3 temos 5 avaliadores em cada (26% por cada um) e com um grau de satisfação de nível 1 temos 2 avaliadores (11%). Nenhum inquirido respondeu o grau 5. De referir que a escala para esta questão era de 1 a 5, sendo o 1 Muito Pouco e 5 Bastante.

### 3.6. Hipóteses relativas aos avaliadores: Teste de Hipóteses

Com os dados retirados da amostra e para testar o nosso segundo objetivo de estudo, relacionamos a contribuição do sistema para a promoção de uma cultura de mérito, com as 4 grandezas em estudo (subjetividade, importância, avaliação e satisfação). Deste modo, foram efetuados testes de Hipóteses não – paramétricos (testes para amostras independentes de Mann-Whitney U) e formuladas as seguintes hipóteses:

#### Hipótese 1

H0: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de subjetividade** do processo de avaliação desempenho (Q21) é a mesma consoante o modo como considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores (Q14).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de subjetividade** do processo de avaliação desempenho (Q21) não é a mesma consoante o modo como considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores (Q14).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 14, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 14 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 1 – Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de subjectividade que confere ao processo de avaliação de desempenho is the same across categories of Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,583	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,583 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de subjetividade que o avaliador confere ao sistema SIADAP não varia consoante se reconhece que o sistema premeia o mérito de forma adequada.

## Hipótese 2

H0: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de subjetividade** do processo de avaliação desempenho (Q21) é a mesma consoante o modo como acha que o processo de avaliação de desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional (Q16).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de subjetividade** do processo de avaliação desempenho (Q21) não é a mesma consoante o modo como acha que o processo de avaliação de desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional (Q16).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 15, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 15 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 2 – Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de subjectividade que confere ao processo de avaliação de desempenho is the same across categories of Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,556	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,556 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de subjetividade que o avaliador confere ao sistema SIADAP não varia consoante se reconhece que o sistema contribua para uma valorização profissional.

## Hipótese 3

H0: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de subjetividade** do processo de avaliação desempenho (Q21) é a mesma consoante o modo como considera que o processo de avaliação é normalmente justo (Q20).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de subjetividade** do processo de avaliação desempenho (Q21) não é a mesma consoante o modo como considera que o processo de avaliação é normalmente justo (Q20).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 16, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 16 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 3 – Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de subjectividade que confere ao processo de avaliação de desempenho is the same across categories of Considera que o processo de avaliação é normalmente justo.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,426	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,426 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de subjetividade que o avaliador confere ao sistema SIADAP não varia consoante se reconhece que o sistema SIADAP é normalmente justo.

#### Hipótese 4

H0: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de importância** do sistema de avaliação de desempenho (Q22) é a mesma consoante o modo como considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores (Q14).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de importância** do sistema de avaliação de desempenho (Q22) não é a mesma consoante o modo como considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores (Q14).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 17, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da rejeição da H0, a nossa hipótese é confirmada.

Quadro 17 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 4 – Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho is the same across categories of Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,016	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,016 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de importância que o avaliador confere ao sistema SIADAP varia consoante se reconhece que o sistema premeia o mérito de forma adequada.

### Hipótese 5

H0: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de importância** do sistema de avaliação de desempenho (Q22) é a mesma consoante o modo como acha que o processo de avaliação de desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional (Q16).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de importância** do sistema de avaliação de desempenho (Q22) não é a mesma consoante o modo como acha que o processo de avaliação de desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional (Q16).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 18, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da rejeição da H0, a nossa hipótese é confirmada.

Quadro 18 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 5 – Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho is the same across categories of Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,005	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,005 = 0,005, podemos concretizar que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de importância que o avaliador confere ao sistema SIADAP varia consoante se reconhece que o sistema contribui para a valorização profissional.

### Hipótese 6

H0: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de importância** do sistema de avaliação de desempenho (Q22) é a mesma consoante o modo como considera que o processo de avaliação é normalmente justo (Q20).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de importância** do sistema de avaliação de desempenho (Q22) não é a mesma consoante o modo como considera que o processo de avaliação é normalmente justo (Q20).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 19, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da rejeição da H0, a nossa hipótese é confirmada.

Quadro 19 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 6 – Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho is the same across categories of Considera que o processo de avaliação é normalmente justo.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,016	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,016 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de importância que o avaliador confere ao sistema SIADAP varia consoante se reconhece que o sistema é normalmente justo.

### Hipótese 7

H0: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de avaliação** do processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Q23) é a mesma consoante o modo como considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores (Q14).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de avaliação** do processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Q23) não é a mesma consoante o modo como considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores (Q14).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 20, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 20 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 7 – Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão) is the same across categories of Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,776	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,776 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o modo de avaliação que o avaliador confere ao sistema SIADAP não varia consoante se reconhece que o sistema premeia o mérito de forma adequada.

### Hipótese 8

H0: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de avaliação** do processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Q23) é a mesma consoante o modo como acha que o processo de avaliação de desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional (Q16).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de avaliação** do processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Q23) não é a mesma consoante o modo como acha que o processo de avaliação de desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional (Q16).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 21, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 21 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 8 – Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão) is the same across categories of Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,179	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,179 > 0,005, podemos declarar que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o modo de avaliação que o avaliador confere ao sistema SIADAP não varia consoante se reconhece que o sistema contribui para uma valorização profissional.

### Hipótese 9

H0: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de avaliação** do processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Q23) é a mesma consoante o modo como considera que o processo de avaliação é normalmente justo (Q20).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de avaliação** do processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Q23) não é a mesma consoante o modo como considera que o processo de avaliação é normalmente justo (Q20).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 22, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 22 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 9 – Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão) is the same across categories of Considera que o processo de avaliação é normalmente justo.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,487	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,487 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o modo de avaliação que o avaliador confere ao sistema SIADAP não varia consoante se reconhece que o sistema é normalmente justo.

### Hipótese 10

H0: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de satisfação** do processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Q24) é a mesma consoante o modo como considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores (Q14).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de satisfação** do processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Q24) não é a mesma consoante o modo como considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores (Q14).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 23, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 23 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 10 – Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação is the same across categories of Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,917	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,917 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de satisfação que o avaliador confere ao sistema SIADAP não varia consoante se reconhece que o sistema premeia o mérito de forma adequada.

### Hipótese 11

H0: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de satisfação** do processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Q24) é a mesma consoante o modo como acha que o processo de avaliação de desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional (Q16).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de satisfação** do processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Q24) não é a mesma consoante o modo como acha que o processo de avaliação de desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional (Q16).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 24, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 24 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 11 – Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação is the same across categories of Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,054	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,054 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de satisfação que o avaliador confere ao sistema SIADAP não varia consoante se reconhece que o sistema contribui para uma valorização profissional.

### Hipótese 12

H0: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de satisfação** do processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Q24) é a mesma consoante o modo como considera que o processo de avaliação é normalmente justo (Q20).

H1: A distribuição das pontuações que um avaliador atribui ao **grau de satisfação** do processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Q24) não é a mesma consoante o modo como considera que o processo de avaliação é normalmente justo (Q20).

Assim, como se pode verificar pela análise do quadro 25, uma vez que obtivemos o seguinte output, que vai no sentido da não rejeição da H0, a nossa hipótese não é confirmada.

Quadro 25 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 12 – Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação is the same across categories of Considera que o processo de avaliação é normalmente justo.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,105	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,105 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o grau de satisfação que o avaliador confere ao sistema SIADAP não varia consoante se reconhece que o processo de avaliação é normalmente justo.

Parece não existir, estatisticamente, diferenças significativas nas variáveis; subjetividade (Q21), avaliação (Q23) e satisfação (Q24) do sistema de avaliação de desempenho com as variáveis, (Q14); (Q16) e (Q20) (ver anexo III), isto é, a distribuição das pontuações dos avaliadores em relação a estas três grandezas é igual entre o grupo dos avaliadores que responderam sim às questões (Q14, Q16 e Q20) e os que responderam não.

Contrariamente, parece existir discriminação na distribuição das pontuações relativamente à grandeza importância do sistema de avaliação de desempenho (Q22) com os que consideram que o sistema reconhece e premia o mérito de forma adequada (Q14); o sistema contribui para uma valorização profissional (Q16); e que o sistema é normalmente justo (Q20).

### 3.7. Hipóteses relativas aos avaliados/avaliadores: Teste de Hipóteses

Para testar o nosso terceiro objetivo de estudo, serão conduzidos quatro testes de Hipóteses não – paramétricos (testes para amostras independentes de Mann-Whitney U), para as quatro grandezas em estudo (subjetividade, importância, avaliação e satisfação), para averiguar eventuais diferenças na distribuição das pontuações entre avaliados e avaliadores:

#### Hipótese 1

Quadro 26 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 1 – Avaliados/Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Subjectividade is the same across categories of Categoria.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,780	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,78 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, não se pode por de parte a hipótese da distribuição de pontuações (em relação a subjetividade) ser idêntica entre avaliadores e avaliados, o que leva a não rejeição de H0.

## Hipótese 2

Quadro 27 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 2 – Avaliados/Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Importância is the same across categories of Categoria.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,004	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,004 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, pode dizer-se que existem diferenças significativas na distribuição de pontuações relativamente ao grau de importância entre avaliadores e avaliados, o que leva a rejeição de H0.

## Hipótese 3

Quadro 28 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 3 – Avaliados/Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Avaliação is the same across categories of Categoria.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,002 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, existem diferenças significativas na distribuição de pontuações relativamente ao modo de avaliação entre avaliadores e avaliados, o que leva a rejeição de H0.

## Hipótese 4

Quadro 29 -Teste Sumário – Hipóteses (Hipótese 4 – Avaliados/Avaliadores)

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Satisfação is the same across categories of Categoria.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,015	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,015 < 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, existem diferenças significativas na distribuição de pontuações relativamente ao grau de satisfação entre avaliadores e avaliados, o que leva a rejeição de H0.

Não existem diferenças estatisticamente significativas na variável subjetividade, isto é, a distribuição de pontuações em ambos os grupos (avaliadores e avaliados) é a mesma. No entanto, parecem existir diferenças significativas nas pontuações das restantes 3 grandezas (importância, avaliação e satisfação).

Por último, e para ir, também, de encontro com o terceiro objetivo de estudo, dos dados preenchidos nas questões do grupo 8 do inquérito aos Avaliados e nas questões do grupo 13 do inquérito aos Avaliadores, vamos analisar descritivamente as respostas dadas, por ambos, para melhor compreender e conhecer as opiniões, as sugestões, e as alterações ao processo de avaliação de desempenho SIADAP. Desta forma obtemos um diagnóstico com aspetos positivos e negativos, bem como dificuldades da aplicação do sistema com vista a introduzir melhorias no mesmo.

**Figura 8: Quadro de análise SWOT ao SIADAP**

<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fortes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Melhoria e Qualidade dos Serviços;</li> <li>2- Estabelecimento de Objetivos para cada funcionário;</li> <li>3- Orientação para resultados;</li> <li>4- Método de cumprimento e superação explícito;</li> <li>5- Competências bem definidas;</li> <li>6- Maior reconhecimento do trabalho efetuado;</li> <li>7- Maior proximidade entre avaliador e avaliado;</li> <li>8- Monitorização dos objetivos e competências mais cuidada.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fracos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Dificuldade na atribuição de objetivos;</li> <li>2- Falta de condições que permitam o cumprimento dos objetivos;</li> <li>3- Sistema de Quotas/Percentagens;</li> <li>4- Inexistência de promoção, progressão ou prémios de mérito.</li> <li>5- Inexistência de efeitos práticos na atribuição de avaliações;</li> <li>6- Conflitos entre colegas de trabalho;</li> <li>7- Complexidade do sistema;</li> <li>8- Falta de informação.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades ou Melhorias</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – Promoção do sistema como uma ferramenta de progressão e desenvolvimento pessoal e coletivo dos trabalhadores;</li> <li>2 – Fim das Quotas;</li> <li>3 – Progressão na carreira nos moldes anteriores;</li> <li>4 – Acesso a mais formações;</li> <li>5 – Avaliações a 360º graus;</li> <li>6 – Menor Complexidade;</li> <li>7 – Fiscalização Externa;</li> <li>8 – Maior rigor por parte dos avaliadores</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças ou Constrangimentos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – Estabelecer objetivos exequíveis para cada funcionário;</li> <li>2 – Empenho do avaliador em conhecer melhor o trabalho do avaliado;</li> <li>3 – Falta de tempo para negociar ou renegociar objetivos;</li> <li>4 – Interdependência entre os departamentos;</li> <li>5 – Subjetividade do Sistema;</li> <li>4 - Quotas/Percentagens;</li> <li>5 – Desmotivação após a avaliação;</li> <li>6 – Envolvimento do executivo no processo de avaliação;</li> <li>7 – Resistência dos dirigentes na implementação e aplicação do sistema;</li> <li>8.- Nem todas as tarefas contribuem para os objetivos.</li> </ol>

Verificamos que da análise da figura existem fatores de congruência tais como: maior proximidade entre avaliador e avaliado, quotas, inexistência de promoção/progressão, complexidade do sistema, desmotivação, conflitos, entre outros.

Através da leitura atenta deste quadro, realçamos o facto de estes mesmos *itens* suscitarem motivos de discórdia sobre o SIADAP.

### 3.8. Análise e Discussão de Resultados

Nesta fase, propomo-nos discutir os resultados obtidos a partir das hipóteses testadas, de acordo com o nosso objetivo de estudo e com as três questões traçadas. No cruzamento das respostas alcançadas nos questionários com as pontuações atribuídas às quatro grandezas em estudo; **subjetividade, importância, avaliação e satisfação**, analisamos os dados para melhor compreender a evolução dos testes efetuados.

No nosso primeiro objetivo de estudo, “A monitorização e acompanhamento dado pelos avaliadores ao processo” os testes das hipóteses, relativamente às grandezas; **avaliação e satisfação**, tiveram como resultados um “*p-value*”  $< 0,005$ . Consequentemente, podemos afirmar que a apreciação que os avaliados fazem do SIADAP, varia conforme o acompanhamento dado pelo avaliador nas várias fases do sistema.

No entanto, o mesmo difere quanto à grandeza **subjetividade**, pois “*p-value*”  $> 0,005$ . Deste modo, o acompanhamento dado pelo avaliador não interfere no grau de **subjetividade** que o avaliado atribui ao sistema SIADAP.

Sobre a variável **importância** apenas obtivemos um “*p-value*”  $< 0,005$ , quando cruzamos a questão sobre a oportunidade que o avaliado teve para expor a sua opinião (Q18-Q15).

Em consonância com os resultados obtidos, resolvemos testar as duas variáveis (grau de **satisfação** e grau de **subjetividade**), com o propósito de averiguar se a satisfação estaria interligada à subjetividade atribuída ao SIADAP. Adquirimos uma evidência de dependência entre as variáveis **satisfação** e **subjetividade** que se traduz no seguinte: ( $|\text{coeficiente de spearman}| = |-0,103| < 0,6$ ).

No que concerne ao nosso segundo objetivo de estudo, “Contribuição do sistema para a promoção de uma cultura de mérito”, relacionamos a contribuição do sistema de desempenho como um instrumento na promoção de uma cultura de mérito com as quatro grandezas.

Face ao grau de **subjetividade**, testadas todas as hipóteses, os elementos extraídos resultaram num “*p-value*”  $> 0,005$ , manifestando, desde logo, que a **subjetividade** não varia consoante a contribuição do sistema para uma cultura de mérito.

No entanto, analogamente, o grau de **importância** em todas as hipóteses testadas forneceu um resultado de “*p-value*”  $< 0,005$ , o mesmo será dizer que o grau de **importância** varia consoante a contribuição do sistema para uma cultura de mérito.

No caso dos testes efetuados ao grau de **avaliação**, todas as hipóteses evidenciaram um “*p-value*” > 0,005, considerando, deste modo, que a **avaliação** que os avaliadores fazem do SIADAP não varia consoante a contribuição do sistema para uma cultura de mérito.

Por último, atendendo às hipóteses testadas para a grandeza **satisfação**, obtivemos um “*p-value*” > 0,005. De acordo com este fim, não existem diferenças significativas nas distribuições das pontuações, confirmando que tal grandeza não varia consoante a pontuação atribuída ao SIADAP como uma cultura de mérito.

Nos testes e hipóteses formuladas ao nosso terceiro objetivo de estudo, “Comparar as opiniões de avaliados e avaliadores”, foi apurado, na grandeza **subjetividade**, um “*p-value*” > 0,005. Contudo, nas restantes grandezas; **importância**, **avaliação** e **satisfação**, os dados recolhidos foram de “*p-value*” < 0,005, assegurando a existência de diferenças significativas na distribuição de pontuações entre os avaliados e avaliadores

Verificamos, na revisão da literatura, o quanto é indesmentível a importância da avaliação de desempenho como um instrumento da gestão, direcionado para a eficiência e eficácia de qualquer organização. O SIADAP introduz uma nova visão da gestão das pessoas, a cultura de mérito como um instrumento de apoio à gestão, embora, face aos resultados obtidos, possamos declarar que tal não ficou totalmente comprovado.

Podemos, também, afirmar que o acompanhamento dado pelo avaliador em todo o processo, é importante podendo melhorar o sentimento dos avaliados relativamente ao SIADAP, tornando-o numa ferramenta menos pesada, mais positiva e dinâmica.

## Conclusão

O presente trabalho tem como tema central o SIADAP – sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública. Trata-se de um instrumento de avaliação inserido nas grandes linhas orientadoras para a Reforma da Administração Pública em Portugal.

De tudo aquilo que tivemos o privilégio de analisar verificamos que existem vários métodos de avaliação do desempenho, alguns, porventura já pouco utilizados e outros mais modernos, no entanto, todas as organizações recorrem a esta ferramenta como um elemento primordial para a gestão de recursos humanos.

Nestes tempos tão conturbados em que as ameaças do agudizar da crise estão, constantemente, na ordem do dia, e em que o fantasma do desemprego ou no caso concreto da mobilidade, paira cada vez mais sobre as nossas cabeças, torna-se importante compreender bem as potencialidades desta preciosa ferramenta que, sendo bem aplicada, tem a possibilidade de diferenciar o desempenho dos profissionais e demonstrar que os recursos humanos constituem uma mais-valia nas organizações, capaz de conduzir ao sucesso ou o insucesso das mesmas.

A revisão da literatura, efetuada, permitiu constatar a importância crescente que a avaliação de desempenho tem tido nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Nas públicas, essencialmente a partir das reformas introduzidas pelo SIADAP.

Após sucessivas tentativas, a sua pertinência é evidenciada com a institucionalização da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro. A *gestão por objetivos* tornou-se verdadeiramente incontornável, assumindo-se como a grande matriz da mudança na Administração Pública. Há a relevar outros aspetos estruturais da reforma administrativa operacionalizada através do SIADAP; a necessidade de desenvolvimento das capacidades de liderança e de responsabilização dos dirigentes com reflexo no sistema de avaliação, para tal, o nosso primeiro objetivo do estudo empírico “A monitorização e acompanhamento dado pelos avaliadores ao processo”, veio evidenciar a necessidade de existir este tipo de colaboração tão necessária a ambos (avaliador e avaliado).

Foi notório que, o modo como avaliados entendem todo o processo de avaliação e o sistema SIADAP está intimamente ligado pela forma como foram acompanhados pelos avaliadores. Os resultados deste estudo patenteiam que a tarefa de definir, acompanhar e verificar

os objetivos e as competências é difícil e carece de preparação e disponibilidade por parte dos avaliadores.

Tal não ficou provado para as quatro grandezas em estudo, talvez devido ao facto da amostra não ser muito grande ou até pelo facto de termos restringido o nosso trabalho só ao estudo de caso de uma autarquia, mas o tempo era um fator limitador.

Através da revisão da literatura e do estudo empírico, podemos afirmar que a flexibilidade e o carácter estratégico deste modelo de gestão torna-o num instrumento útil no contexto atual, seja para o setor público, seja para o privado. A preocupação com a satisfação da comunidade face aos serviços prestados constitui a principal perspetiva de avaliação em organizações públicas, sendo fundamental desenvolver medidas de desempenho a este nível. Assim, a introdução de sistemas de avaliação de desempenho no setor público exige, cada vez mais, uma análise multidimensional, uma adaptação ao contexto político em que estas instituições operam, uma mudança na cultura instalada face à avaliação de desempenho e à consideração do cliente como um principal fim a atingir.

Prevalece como prática corrente, tanto para avaliadores como para avaliados, o cumprimento do SIADAP enquanto obrigação formal, não retirando todos os potenciais proveitos para os serviços, para a gestão ou para os colaboradores.

A gestão da mudança e de uma Avaliação de Desempenho enquanto instrumento de, e para, a Gestão, implica uma *cultura de mudança*, partilhada ativamente por todos os intervenientes no processo e isto porque, em todas as dimensões da gestão, são primordiais a motivação individual, os valores e as atitudes.

Reiteradamente, na administração pública a avaliação do desempenho traduz-se num mecanismo fundamental na gestão de pessoas com um impacto significativo sobre o desenvolvimento da entidade e do trabalhador.

Relativamente ao nosso segundo objetivo empírico “Contribuição do sistema para a promoção de uma cultura de mérito”; podemos dizer que os avaliadores e avaliados denunciam que o sistema não reconhece e premeia o mérito, não contribui para uma valorização profissional e que o sistema normalmente não é considerado justo.

Quando cruzamos a opinião dos avaliadores sobre estas questões e as quatro grandezas em estudo verificamos que apenas existe uma relação entre elas e a importância que é atribuída ao sistema.

Talvez se deva ao facto de os avaliadores terem o dever, ainda que moral, de impulsionar o sistema, de servir de exemplo, de acreditar nele e de não poderem condená-lo perante os avaliados.

Relativamente ao nosso terceiro objetivo de estudo, fomos comparar as opiniões de avaliadores e avaliados relativamente a quatro dimensões de avaliação do sistema: subjetividade, importância, avaliação e satisfação, e neste contexto concluímos que as distribuições das pontuações apenas são idênticas em relação à subjetividade que atribuem ao processo. Nas restantes dimensões existem diferenças nas perspetivas de ambos, o que corrobora a afirmação já efetuada no parágrafo anterior.

Todos reconhecemos que não existem formas perfeitas de avaliação e sendo o SIADAP um processo de Gestão por Objetivos e Resultados, certamente não será, mas a desigualdade e injustiças de avaliação tiram credibilidade ao processo e geram desmotivação, conforme foi referido por avaliados e avaliadores na figura 8 – Quadro de Análise *SWOT* do sistema.

Concluímos da análise às respostas abertas dos questionários que o regime de *Quotas*, na opinião de avaliadores e avaliados é alvo de críticas, com manifestação de indignação por ambos.

Um outro aspeto que torna o processo tão criticado é a falta de promoção, progressão e ou prémios de mérito, o que vai de encontro à revisão bibliográfica onde é defendido pelos autores, um sistema de remuneração e recompensa adequados ao sistema de avaliação e a avaliação do avaliado propriamente dita.

Pensamos que seria útil, em trabalhos futuros, explorar mais esta questão, da desmotivação, da insatisfação e da falta de recompensa dos avaliados.

Através das leituras que fizemos, das diversas obras apresentadas, do estudo empírico efetuado, tudo aponta para que a avaliação do desempenho seja um instrumento essencial na gestão dos recursos humanos das organizações.

Os objetivos deste estudo foram alcançados, testamos e estudamos as opiniões de avaliadores e avaliados, fizemos as respetivas comparações e através dos testes efetuados pudemos perceber até que ponto a avaliação de desempenho e os seus autores mais significativo: avaliados e avaliadores interagindo, contribuem para a eficácia deste sistema. Sentimos assim, apesar das dificuldades e limitações referidas, que as nossas pretensões iniciais foram alcançadas.



## Referências Bibliográficas

Bateman, Thomas S, Snell, Scott A. (2007). *Administração – Liderança & Colaboração no Mundo Competitivo*. Lisboa: McGraw-Hill.

Bilhim, João Abreu de Faria (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brandão, Hugo, et all. (Set/Out.2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *FGV, Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 42(5):875-98.

Caetano, António e Vala, Jorge. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Caetano, António (2008). *Avaliação de Desempenho - O Essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, 2ª ed., Lisboa: Livros Horizonte, Lda.

Câmara, Pedro B. da (2006). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*, 2ª ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, Pedro B.; Guerra, Paulo B., Rodrigues, Joaquim V. (2010) *Novo Humanator – Recursos humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 2ª ed., Rio de Janeiro: Editora Elsevier – Campus.

Chiavenato, Idalberto (2007). *Recursos Humanos – O capital humano nas organizações*, 8ª Ed., São Paulo: Editora Atlas, S.A.

Dias, Josiane de O., Mancuso, Josane S., Almeida, Nely B. S., Rebustini, Rosa Vanessa M., & Tamae, Rodrigo Y. (2008). A importância da remuneração por habilidade e competência, *Revista Científica Eletônica de Administração*, Ano VII, nº 14.

França, Ana C. L. (2007). *Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo: Editora Atlas.

Galpin, Timothy J. (2000). *O Lado Humano da Mudança – Um Guia Prático para a Mudança Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Lara, Janayna F de & Silva, Marlene B. (2004) *Avaliação de Desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização*. Disponível em: [http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001), [consultado em 08 de Janeiro de 2012].

Linman, T. (2004), *360-degree Feedback: Weighing the Pros and Cons*. Disponível em [http://edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/360\\_1.htm](http://edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/360_1.htm), [consultado em 13 de Julho de 2012].

Maroco, João (2010). *Análise Estatística – Com utilização do SPSS*, 3ª ed., Edições Sílabo, Lda.

McLagan, Patricia e Nel, Christo (2000/01). *A Nova Era da Participação. O desafio de emocionar e envolver pessoas*. Editora: Campus.

Meignant, Alain (2003). *A Gestão da Formação*, 5ª ed., Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Mendes, Judas T. G. (2002). *Gestão do Capital Humano. (Coleção Empresarial)*. Curitiba: FAE Business School e da Editora Gazeta do Povo.

Moura, Estevão (2004). *Manual de Gestão de Pessoas*: Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Neves, Arminda (2002). *Gestão na Administração Pública*. Lisboa: Editora Pergaminho

Orlando, Serrano (2010). *A Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)* Évora.

Rocha, J.A. Oliveira (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J. A. Oliveira & Dantas, J. Costa (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.

Seixo, José Manuel (2007). *Gestão do Desempenho – Manual Prático*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Sousa, Maria J., Duarte, Teresa, Sanches, Pedro G. & Gomes, Jorge (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, 5ª ed., Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Teixeira, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

### **Diplomas Legais**

Decreto Regulamentar nº 44-B/1983 de 01 de Junho

Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de Maio

Lei nº 10/2004, de 22 de Março.

Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004, de 21 de Abril.

Lei 15/2006, de 26 de Abril: Fixa os termos da aplicação da Lei 10/2004.

Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro: Estabelece o SIADAP.

Portaria nº 1633/2007, de 31 de Dezembro: Aprova os modelos de fichas de auto-avaliação e avaliação do desempenho.

## **Webgrafia**

Direcção Geral da Administração e do Emprego Público. Disponível em:<http://www.dgap.gov.pt/>. [Consultado em 02 de Fevereiro de 2012].

## Anexo I – Estrutura do questionário

Dimensões	Objetivos	Questões	
		Avaliadores	Avaliados
Conhecimento, e experiência do processo de avaliação de desempenho.	Conhecer em que momento tomou contacto com os sistemas de AD anterior e atual, bem como as suas preferências.	-Foi avaliador/avaliado no Sistema de Classificação de Serviço (DR n.º 44-B/83, de 1 de Junho) anterior ao SIADAP?	
		-Preferia o Sistema de Classificação anterior ao SIADAP?	
		-Em que ano foi avaliador/avaliado pela primeira vez no SIADAP?	
Dificuldades na aplicação do atual processo de Avaliação de Desempenho.	Analisar as dificuldades de implementação e de operacionalização dos avaliadores na aplicação do atual processo de AD.	-Considera que o SIADAP foi difícil de implementar?	
		-Na sua opinião a operacionalização do SIADAP é uma tarefa delicada?	
Formação e Qualificação associadas ao processo de Avaliação do Desempenho.	Identificar a formação frequentada e necessidades sentidas no âmbito do processo de AD.	-A autarquia planeou ações de formação prévias à implementação do SIADAP?	
		-Possui formação sobre o SIADAP?	
	- Compreender qual a ligação deste processo com o diagnóstico anual de necessidades de formação dos colaboradores.	-Sente necessidade de adquirir mais competências nesta área?	
		-Considera que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados? -A sua unidade orgânica realiza-o?	
Avaliação do Desempenho como instrumento de apoio à gestão.	Conhecer a conexão do sistema de AD com o Sistema de Gestão da Qualidade da autarquia.	-Tem conhecimento da existência do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da Unidade Orgânica?	
		-Na sua opinião existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade da sua Unidade Orgânica e o SIADAP?	
A gestão do desempenho como	Observar e analisar o reconhecimento e	-Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?	

um instrumento na promoção de uma cultura de mérito.	mérito, a diferenciação e a valorização decorrentes do processo de AD de modo a contribuírem para uma valorização pessoal e profissional dos avaliados.	-Concorda com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)?	
		-Na sua opinião o processo de AD poderá contribuir para uma valorização profissional?	
		-Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?	
			-Sentiu algum crescimento pessoal após o processo de avaliação?
A monitorização dos objetivos e competências durante o processo de avaliação de desempenho.	Conhecer a forma como os objetivos e as competências são devidamente acompanhados e negociados entre avaliador e avaliado.	-Considera que os objetivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?	
		- Na sua opinião as competências e objetivos do ano de 2011, assim como os objetivos dos anos anteriores têm sido negociados com o seu avaliado?	
		-Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho?	
Sugestões, Avaliação e Conclusões.	Conhecer e analisar as opiniões sobre as sugestões, alterações, conclusões e avaliação do processo de AD e sua concordância com o mesmo.	-Pedimos que identifique os aspetos positivos do SIADAP da autarquia.	
		-Pedimos que identifique os aspetos negativos do SIADAP da autarquia.	
		-Pedimos que identifique as dificuldades (obstáculos) do SIADAP da autarquia.	
		-Pedimos que identifique o que melhoraria no sistema (SIADAP da autarquia).	
		-Qual o grau de subjetividade que confere ao processo de avaliação de desempenho?	
		-Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho?	
		-Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão)?	
-Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação?			
-Quer manifestar algum comentário sobre o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão)?			

## Anexo II – Questionário aplicado aos avaliados

### Questionário - Avaliados

Por favor, responda às questões que se seguem assinalando o item que considerar mais adequado.

**\*Obrigatório**

**1. Foi avaliado no Sistema de Classificação de Serviço (Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho) anterior ao SIADAP? \***

- Sim
- Não (Se respondeu não passe para a questão nº 3)

**2. Preferia o Sistema de Classificação anterior ao SIADAP?**

- Sim
- Não

**Porquê?**

---

---

**3. Em que ano foi avaliado pela primeira vez no SIADAP?\***

- 2007
- 2008
- 2009
- 2010

**4. Considera que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados?\***

- Sim
- Não

**5. A sua Unidade Orgânica realiza-o?\***

- Sim
- Não

**6. Tem conhecimento da existência do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da sua Unidade Orgânica?\***

- Sim
- Não

**7. Na sua opinião existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade da Unidade Orgânica e o SIADAP?\***

- Sim
- Não

**8 a). Pedimos que identifique os aspectos positivos do SIADAP da autarquia. Através desta questão pretende-se reconhecer os pontos fortes do SIADAP**

---

---

**8 b). Pedimos que identifique os aspectos negativos do SIADAP da autarquia. Através desta questão pretende-se reconhecer as debilidades do SIADAP que devemos superar**

---

---

**8 c). Pedimos que identifique as dificuldades (obstáculos) do SIADAP da autarquia. Através desta questão pretende-se reconhecer as ameaças das quais temos de nos defender**

---

---

**8 d). Pedimos que identifique o que melhoraria no sistema (SIADAP da autarquia). Através desta questão pretende-se reconhecer as oportunidades que temos de aproveitar**

---

---

**9. Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?\***

- Sim
- Não

**10. Concorde com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)?\***

- Sim
- Não

**11. Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional?\***

- Sim
- Não

**12. Sentiu algum crescimento pessoal após o processo de avaliação?\***

- Sim
- Não

**13. Considera que os objetivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?\***

- Sim
- Não

**14. Na sua opinião as competências e objetivos do ano de 2011, assim como os objetivos dos anos anteriores têm sido negociados com o seu avaliador?\***

- Sim
- Não

**15. Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho?\***

- Sim
- Não

**16. Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?\***

- Sim
- Não

**17. Qual o grau de subjetividade que confere ao processo de avaliação de desempenho?\***

	1	2	3	4	5	
Muito Pouco	<input type="checkbox"/>	Bastante				

**18. Qual o grau de importância do sistema de avaliação de Desempenho?\***

	1	2	3	4	5	
Mau	<input type="checkbox"/>	Muito Bom				

**19. Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão)?\***

	1	2	3	4	5	
Mau	<input type="checkbox"/>	Muito Bom				

**20. Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação?\***

	1	2	3	4	5	
Muito Pouco	<input type="checkbox"/>	Bastante				

**21. Quer manifestar algum comentário sobre o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão)?**

---



---



---

## Caracterização do avaliado

As questões que se seguem destinam-se somente ao tratamento dos dados estatísticos desta investigação, pelo que reiteramos a informação do carácter anónimo e confidencial das suas respostas.

### 1. Departamento\*

- Órgãos da Autarquia
- DAG
- DFP
- DGRH
- DGU
- DCEM
- DSCMEM
- DTT
- DAPT
- DEASJ
- DCT
- DD
- DJC
- DQAISI
- DCIRI

#### **2. Género\***

- Feminino
- Masculino

#### **3. Idade\***

- 21-30 anos
- 31-40 anos
- 41-50 anos
- 51-60 anos
- Mais de 60 anos

#### **4. Habilitações Literárias (a 31 de Maio de 2012)\***

- 4º ano de escolaridade
- 6º ano de escolaridade
- 9º ano de escolaridade
- 12º ano de escolaridade
- Bacharelato
- Licenciatura

- Mestrado
- Doutoramento

**5. Carreira\***

- Técnica Superior e Informática
- Assistente Técnico
- Assistente Operacional
- Outra

**6. Antiguidade na Autarquia (a 31 de Maio de 2012)\***

- 0-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- 21-25 anos
- Mais de 25 anos

**Muito obrigada pela sua colaboração e disponibilidade no preenchimento do questionário.**

## Anexo III – Questionário aplicado aos avaliadores

### Questionário - Avaliadores

Por favor, responda às questões que se seguem assinalando o item que considerar mais adequado.

**\*Obrigatório**

**1. Foi avaliador no Sistema de Classificação de Serviço (Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho) anterior ao SIADAP? \***

- Sim
- Não (Se respondeu não passe para a questão nº 3)

**2. Preferia o Sistema de Classificação anterior ao SIADAP?**

- Sim
- Não

**Porquê?**

---

---

**3. Em que ano foi avaliador pela primeira vez no SIADAP?\***

- 2007
- 2008
- 2009
- 2010

**4. Considera que o SIADAP foi difícil de implementar?\***

- Sim
- Não

**5. Na sua opinião a operacionalização do SIADAP é uma tarefa delicada?\***

- Sim
- Não

**6. A autarquia planeou ações de formação prévias à implementação do SIADAP?\***

- Sim
- Não

**7. Possui formação sobre o SIADAP?\***

- Sim
- Não

**8. Sente necessidade de adquirir mais competências nesta área?\***

- Não
- Sim

**Se respondeu Sim, Quais?**

---

**9. Considera que do processo de Avaliação de Desempenho anual pode resultar um diagnóstico de necessidades de formação dos avaliados?\***

- Sim
- Não

**10. A sua Unidade Orgânica realiza-o?\***

- Sim
- Não

**11. Tem conhecimento da existência do Quadro de Avaliação e Responsabilização (Quar) da Unidade Orgânica?\***

- Sim
- Não

**12. Na sua opinião existe alguma ligação entre o Sistema de Gestão de Qualidade da Unidade Orgânica e o SIADAP?\***

- Sim
- Não

**13 a). Pedimos que identifique os aspectos positivos do SIADAP da autarquia. Através desta questão pretende-se reconhecer os pontos fortes do SIADAP**

---

---

**13 b). Pedimos que identifique os aspectos negativos do SIADAP da autarquia. Através desta questão pretende-se reconhecer as debilidades do SIADAP que devemos superar**

---

---

**13 c). Pedimos que identifique as dificuldades (obstáculos) do SIADAP da autarquia. Através desta questão pretende-se reconhecer as ameaças das quais temos de nos defender**

---

---

**13 d). Pedimos que identifique o que melhoraria no sistema (SIADAP da autarquia). Através desta questão pretende-se reconhecer as oportunidades que temos de aproveitar**

---

---

**14. Considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?\***

- Sim
- Não

15. Concorda com o mecanismo de diferenciação de desempenho (quotas)?\*

- Sim
- Não

16. Na sua opinião o processo de Avaliação de Desempenho poderá contribuir para uma valorização profissional? \*

- Sim
- Não

17. Considera que os objetivos e as competências são devidamente acompanhados entre avaliador e avaliado?\*

- Sim
- Não

18. Na sua opinião as competências e objetivos do ano de 2011, assim como os objetivos dos anos anteriores têm sido negociados com o seu avaliador?\*

- Sim
- Não

19. Durante o período anual de avaliação tem oportunidade para expor a sua opinião sobre o seu desempenho?\*

- Sim
- Não

20. Considera que o processo de avaliação é normalmente justo?\*

- Sim
- Não

21. Qual o grau de subjetividade que confere ao processo de avaliação de desempenho?\*

1 2 3 4 5

Muito Pouco	<input type="checkbox"/>	Bastante				
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----------

22. Qual o grau de importância do sistema de avaliação de desempenho?\*

1 2 3 4 5

Muito Pouco	<input type="checkbox"/>	Bastante				
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----------

23. Como avalia o processo de avaliação de desempenho no seu serviço (Departamento/Divisão)?\*

1 2 3 4 5

Mau	<input type="checkbox"/>	Muito Bom				
-----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------

**24. Qual o grau de satisfação relativamente ao atual sistema de avaliação?\***

	1	2	3	4	5	
Muito Pouco	<input type="radio"/>	Bastante				

**25. Quer manifestar algum comentário sobre o processo de avaliação de desempenho no seu Departamento/Divisão?**

---

---

### Caracterização do avaliador

As questões que se seguem destinam-se somente ao tratamento dos dados estatísticos desta investigação, pelo que reiteramos a informação do carácter anónimo e confidencial das suas respostas.

**1. Departamento\***

- Órgãos da Autarquia
- DAG
- DFP
- DGRH
- DGU
- DCEM
- DSCMEM
- DTT
- DAPT
- DEASJ
- DCT
- DD
- DJC
- DQAISI
- DCIRI

**2. Género\***

- Feminino
- Masculino

**3. Idade\***

- 21-30 anos
- 31-40 anos

- 41-50 anos
- 51-60 anos
- Mais de 60 anos

#### **4. Habilitações Literárias (a 31 de Maio de 2012)\***

- 4º ano de escolaridade
- 6º ano de escolaridade
- 9º ano de escolaridade
- 12º ano de escolaridade
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

#### **5. Carreira\***

- Técnica Superior e Informática
- Assistente Técnico
- Assistente Operacional
- Outra

#### **6. Antiguidade na Autarquia (a 31 de Maio de 2012)\***

- 0-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- 21-25 anos
- Mais de 25 anos

**Muito obrigada pela sua colaboração e disponibilidade no preenchimento do questionário.**