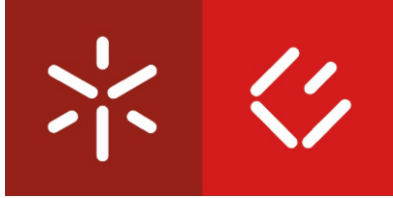


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Isabel Ribeiro Quelhas Barbosa

**Perceções e Consequências do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) – Um Estudo de Caso**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Isabel Ribeiro Quelhas Barbosa

**Perceções e Consequências do  
Sistema Integrado de Avaliação  
de Desempenho na Administração  
Pública (SIADAP) – Um Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro**

## Declaração

Nome

Ana Isabel Ribeiro Quelhas Barbosa

Endereço eletrónico: airqb92@gmail.com Telefone: 914154983

Número do Bilhete de Identidade: 14216053

Título dissertação:

Perceções e Consequências do Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho da

Administração Pública – Um Estudo de Caso.

Orientador:

José João Correia Leite Ribeiro

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado:

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 29/01/2016

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Na altura em que se atinge esta etapa (a etapa dos agradecimentos) é uma fase de balanços, e de retrospectiva, onde é possível rever as situações que correram bem, e as que correram menos bem, quem esteve presente e acompanhou todas estas fases durante a realização deste árduo e, por vezes, difícil trabalho.

É um objetivo que se mostra longínquo na escassez de vontade, que se ocupa de cansaço e que, certamente, coloca dúvidas sobre a finalização desta etapa. No entanto, nunca ninguém disse ao Homem que o cansaço não se vence, que a vontade se perde e que as dúvidas não se podem dissipar, muito pelo contrário, o Homem mostrou que “a necessidade faz a vontade”, que “querer é poder” e que “Deus quer, o Homem sonha, a obra nasce”, ou seja, por muito distante que esteja o objetivo, não há nada que impeça o Homem de o alcançar, e assim foi ...

Contudo, este final não poderia ser tão feliz se não houvesse a quem agradecer, e aí, há muitos “obrigados” a partilhar. À incansável paciência da minha família, que são a base da construção de um indivíduo, que me proporcionaram esta oportunidade, a oportunidade de chegar mais longe e de investir na minha formação. Aos amigos que estão em todas as horas e lugares em que precisamos, que nos descansam e que fazem com que o longe pareça perto, que nos ajudam a levantar e a dizer “não” às inúmeras vezes em que apetece desistir. Ao namorado (a quem testei por diversas vezes a audição) que é, também, um dos meus melhores amigos, que tinha sempre uma palavra de apoio e de conforto, que caminhou ao meu lado tal como todos os outros e, por fim, mas não menos importante, ao meu orientador. Ao orientador que tenho o gosto (imenso) de chamar amigo, que esteve presente em todos os momentos deste estudo, em todas as fases, que se preocupou, que me orientou (sempre), que me guiou mesmo quando a desorientação imperava. A todos eles, eu devo um enorme “obrigada”, devo a conclusão desta etapa. Talvez todas estas páginas não chegariam para agradecer a todos a força que deram e, nem eu iria, alguma vez, conseguir fazê-lo da forma que merecem nem da forma que quero. A finalização desta etapa é de todos vocês.

Por último, e agora tendo em conta todo o trabalho realizado, é facto que teria sido ainda mais difícil realizá-lo sem a preciosa colaboração de todos os entrevistados e de todos os membros da Câmara Municipal da Trofa, que em todos os momentos foram incansáveis, disponíveis, amáveis e prontos a ajudar. A todos eles, dirijo o meu enorme Obrigada.



# PERCEÇÕES E CONSEQUÊNCIAS DO SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UM ESTUDO DE CASO

## Resumo

Com o presente estudo é objetivo analisar as percepções e consequências do *sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública* (SIADAP) segundo os que estão inseridos neste sistema, nomeadamente, pessoas com o cargo de Técnico Superior, Assistentes Técnicos e Chefes de Divisão. É intenção deste estudo, examinar as influências que este sistema poderá ter na avaliação final de todos os participantes, perceber a adequabilidade do mesmo, a sua praticabilidade e os fatores endógenos que podem afetar a justiça deste método de avaliação.

Desta feita, para a análise do mesmo, assume-se uma postura epistemológica interpretativa e qualitativa dos factos, sendo que o objetivo é obter respostas da forma como cada sujeito perspetiva a realidade e a contextualiza. Deste modo, é possível obter, de forma mais próxima, dados relevantes para a conclusão deste estudo. O estudo realizou-se numa organização de carácter público, nomeadamente, a Câmara Municipal da Trofa, onde foi possível realizar 16 entrevistas a colaboradores dos cargos acima mencionados.

Foi possível constatar que a visão que existe acerca do SIADAP é bastante comum aos demais, tanto para os colaboradores como para as chefias, tendo em conta que apesar de ser considerada uma ferramenta indispensável na resolução de vários entraves ao desenvolvimento pedagógico e criativo do indivíduo, não é, na sua forma e processo, um sistema bem aplicado, o que se traduzirá numa contagem sucessiva de situações que não estão previstas e que, mais tarde, terão efeitos negativos nas avaliações dos colaboradores.

É ainda importante sublinhar a complexidade deste sistema, relativamente à estrutura e à forma como está redigido, sendo esta uma principal razão para uma difícil compreensão e complexa análise.

Palavras-chave: SIADAP; GRH; Gestão de Desempenho; Avaliação de Desempenho; Erros de Avaliação.





# PERCEÇÕES E CONSEQUÊNCIAS DO SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UM ESTUDO DE CASO

## Abstract

The essential purpose of this study is to analyze the perceptions and consequences of the *Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública* (SIADAP) [integrated system of performance appraisal of public administration] from the perspective of those belonging to this system, in particular those with the position of Senior Technician, Technical Assistants and Division Heads.

It is the intention of this study to examine the influences that this system may have on the final evaluation of all participants, understand the suitability of it, its practicality and endogenous factors that may affect the justice of this evaluation method.

So, to analyse it, it is assumed an interpretative and a qualitative epistemological stance of the facts, and the goal is to obtain answers in order to understand how each individual visualizes the reality and contextualizes it.

The study take place in a public character organization, namely, the City Hall of Trofa, where it was possible to conduct 16 interviews with employees of the aforementioned positions.

It was found that the view about SIADAP is quite common to others, both employees and for managers, given that despite being considered an indispensable tool in solving various obstacles to educational and creative development of the individual, it is not in its form and process, a well implemented system This situation will result in successive counting situations that are not foreseen and that, later, will have negatives effects on the performance appraisal of employees.

It is also important to underline the complexity of this system, concerning the structure and the way it is written, which is one of the major reasons for a difficult understanding and complex analysis.

Keywords: SIADAP; HRM; Performance Management; Performance Appraisal; Evaluation Errors.



## ÍNDICE

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	v
Abstract .....	vii
Índice de Quadros .....	xi
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Justificação e Relevância do Tema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Objetivos do Estudo .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Questões de Partida.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Revisão da Literatura.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. A Gestão de Desempenho na GRH e o Sistema de Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1. Fatores externos que influenciam a Gestão de Desempenho .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.1.1. As Influências dos Avaliadores.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2. Sistemas e Métodos de Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3. Avaliar, o quê?.....</b>	<b>32</b>
<b>2.4. Erros e Dificuldades no Processo de Avaliação .....</b>	<b>33</b>
<b>2.5. Sistema de Avaliação de Desempenho pelo Mundo.....</b>	<b>36</b>
<b>3. Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP)</b>	<b>39</b>
<b>3.1. Definições, princípios e objetivos pelos quais se orienta o SIADAP .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.1. Definições.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.2. Princípios.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.3. Objetivos.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2. Sistema de planeamento.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3. O ciclo de gestão.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4. Subsistemas do SIADAP .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4.1. Subsistema de avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública – SIADAP 1 .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4.1.1. Parâmetros de avaliação .....</b>	<b>46</b>
<b>3.4.1.2. Modalidades da avaliação.....</b>	<b>46</b>
<b>3.4.1.3. Resultados da avaliação .....</b>	<b>47</b>
<b>3.4.2. Subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes da Administração Pública – SIADAP 2 .....</b>	<b>48</b>
<b>3.4.2.1. Parâmetros de avaliação .....</b>	<b>48</b>

3.4.2.2. A avaliação intercalar .....	48
3.4.2.3. Resultados da avaliação.....	48
3.4.3. Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública – SIADAP 3.....	51
3.4.3.1. Requisitos funcionais para a avaliação .....	51
3.4.3.2. Parâmetros de avaliação.....	51
3.4.3.3. Objetivos .....	52
3.4.3.4. Avaliação dos resultados atingidos .....	52
3.4.3.6. Avaliação final.....	53
3.4.3.7. Efeitos da avaliação.....	53
3.4.3.8. Intervenientes no processo de avaliação .....	54
3.4.3.9. Fases do processo de avaliação .....	56
4. Metodologia .....	59
4.1. Introdução .....	59
4.2. Posicionamento Metodológico.....	59
4.3. Metodologia de obtenção de dados: Entrevista.....	60
4.3.1. Guião de Entrevista .....	61
4.3.2. Transcrição e gravação das entrevistas.....	63
4.4. Metodologia da análise de dados: Análise de conteúdo .....	64
4.5. Instituição .....	65
4.6. Participantes.....	67
4.7. Procedimentos .....	69
5. Apresentação, análise e discussão dos resultados.....	73
6. Conclusão.....	93
6.1. Introdução .....	93
6.2. Principais Conclusões .....	94
6.3. Implicações para a Prática .....	96
6.3.1. Melhorias a Implementar .....	97
6.4. Limitações do Estudo.....	98
6.5. Investigação Futura .....	99
7. Anexos .....	102
8. Referências Bibliográficas.....	110

## Índice de Quadros

### Ponto 2

Quadro 2. 1: Nove recomendações para a entrega de um feedback de desempenho eficaz concentrando-se numa abordagem baseada nos pontos ..... 22

Quadro 2. 2: Uma classificação dos métodos de avaliação ..... 28

### Ponto 3

Quadro 3. 1: Efeitos da avaliação ..... 50

Quadro 3. 2: Efeitos da avaliação SIADAP 3 ..... 53

Quadro 3. 3: Quadro de síntese das fases do processo de avaliação ..... 56

### Ponto 4

Quadro 4. 1: Caracterização da população em estudo – Variáveis biográficas ..... 67

Quadro 4. 2: Caracterização da população em relação à instituição ..... 68



**PERCEÇÕES E CONSEQUÊNCIAS DO SISTEMA INTEGRADO DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
– UM ESTUDO DE CASO**









## 1. Introdução

Ao longo dos anos, o *Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho na Administração Pública* (SIADAP) tem sofrido inúmeras alterações, não só a nível logístico como também a nível formal e informal, sendo que se registam alterações no modo como as avaliações são feitas e no modo como todo o sistema funciona.

O estudo realizado enquadra-se no modo como o sistema funciona atualmente e como são feitas as avaliações no sistema público do nosso país de modo a perceber quais são as condicionantes desta forma de avaliação e se serão uma mais-valia para obter sucesso individual e/ou coletivo.

Este estudo reveste-se de importância na medida em que, desde sempre, o sucesso das organizações é uma das suas maiores preocupações, bem como o sucesso individual, é uma das maiores ambições de cada funcionário. Uma boa gestão de competências, capacidades e demais recursos, é fulcral para que a organização consiga desenvolver processos e produtos que a conduzam ao sucesso, a dar a melhor resposta às necessidades e a ter objetivos definidos. Como refere Tomás (2010:407) “a par da missão, visão e valores, as empresas devem ter princípios orientadores, processos e formas de trabalhar que inspirem comportamentos que ajudem os seus colaboradores a crescer enquanto pessoas ao mesmo tempo que estes ajudam também a empresa a crescer”. No entanto, isso só é possível, tal como referido, com uma boa gestão de todos estes elementos.

Porque terá sido, nestas últimas décadas, o assunto da avaliação de desempenho tão abordado e tão desenvolvido? Talvez porque no mundo organizacional, tal como afirma Neely (2002:14) “...não se pode gerir o que não se pode avaliar”.

O sistema de avaliação de desempenho é um dos sistemas que visa conduzir e potenciar as organizações ao sucesso através de sistemas que permitam caracterizar e avaliar o desempenho dos seus trabalhadores, fixando-se parâmetros de avaliação de modo a que aqueles consigam, por um lado atingir esses indicadores e, por outro lado, produzir de acordo com as necessidades e objetivos da empresa. Tal como nos mostram Carbone, Brandão, Leite e Vilhena, (2009), a crescente competitividade dos mercados caracteriza-se pelas transformações constantes no ambiente empresarial, pelo que são comuns as tentativas de identificar e pôr em prática modelos de gestão mais eficazes, bem como identificar e potenciar fontes de vantagem competitiva que promovam o desenvolvimento

organizacional. Mais longe vão Beaumont (1993), Moura (2000) e Caetano (2008), ao afirmarem que a avaliação de desempenho, tendo por base o processo de guiar, desenvolver e motivar as pessoas, visa integrar esses mesmos modelos, acrescentando valor e melhorando os resultados da organização, de forma contínua. Deste modo, este processo é visto como um dos pontos fulcrais da Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Atualmente, este sistema tem suscitado diversas opiniões por parte dos gestores de recursos humanos e de empresas dos setores privado e público, bem como por parte dos trabalhadores, que são alvo desta avaliação, que nem sempre são positivas em relação àquele, e que, por isso, devem ser consideradas e conseqüente objeto de análise e reflexão.

Neste seguimento, e uma vez que se torna importante contornar questões e identificar soluções para tornar este sistema mais adequado, ao nível da avaliação de desempenho, será justificado a relevância deste tema e quão atual o tema se apresenta.

### **1.1. Justificação e Relevância do Tema**

A escolha do tema da Avaliação de Desempenho na Administração Pública decorre do facto da avaliação de desempenho (independentemente do seu âmbito de atuação) ser um tema bastante atual e até controverso, com o qual as instituições se deparam na GRH, uma vez que é uma das ferramentas da gestão global da instituição (Caetano, 2008). Num mundo marcado pelas mudanças constantes e descontínuas, a avaliação de desempenho surge como um tema relevante, nomeadamente no mundo empresarial marcado pela competitividade local e global. É possível assistir às diversas mudanças do quotidiano, de tal forma que Handy (1995:XVII) cita Heráclito para afirmar que “ (...) jamais poderíamos mergulhar no mesmo rio duas vezes – pois ele está sempre mudando (...) ”.

Refira-se ainda a existência de autores, como Lucena (1999:76), que considera que muitas vezes não é dado o devido valor ao sistema de avaliação de desempenho e que há uma certa tendência para que o mesmo seja praticamente reduzido ao preenchimento de um formulário relativo ao trabalho realizado pelo funcionário, sem ter atenção às competências que este desenvolveu. O que leva este sistema a funcionar de modo débil deixando muito a desejar seja em termos de mais-valia para a instituição, seja como um dos instrumentos importantes para o reconhecimento do mérito e desenvolvimento contínuo das competências e capacidades dos colaboradores. Esta questão faz com que suscitem opiniões

diversas em relação à utilidade do sistema de avaliação, e, por isso, se torna ainda mais relevante elaborar um estudo de modo a compreender e a identificar problemas ou erros existentes que estejam inerentes à forma como todo o processo se desenrola.

Para além de ser fulcral perceber até que ponto isto acontece é importante ter-se em conta que é também um tema que pode suscitar várias perceções e versões das pessoas que são alvo deste tipo de processos, contribuindo para que, em princípio, o estudo seja mais estimulante e interessante. O nível de interesse do estudo decorre da forma como as pessoas que são avaliadas percecionam este sistema e de que modo o consideram uma mais-valia para a instituição, bem como para a própria gestão da carreira individual e consequente evolução.

## **1.2. Objetivos do Estudo**

Os objetivos deste estudo são:

1º: Tentar perceber se o SIADAP é de tal forma justo e adequado para que seja possível colocar em prática todos os elementos a que se propõe.

2º: Perceber até que ponto o avaliador desenvolve qualquer tipo de relação/interação com o avaliado que o possa influenciar na hora de avaliar e de atribuir uma pontuação.

3º: Compreender a perceção do avaliador e do avaliado relativamente a este sistema de avaliação.

### 1.3. Questões de Partida

A avaliação de desempenho é um processo que desde muito cedo foi implementado, tal como afirma Chiavenato (1998:191), ao dizer que “desde que um homem deu emprego a outro que o modo de realizar o trabalho, o desempenho tido pelo empregado passou a ser avaliado”, tendo o sistema de avaliação de desempenho tido todo um processo de evolução conforme se pretende abordar no enquadramento teórico.

Para melhor sistematização do estudo apresentam-se seguidamente as questões de partida do mesmo:

- 1- Será o sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública, um sistema adequado, justo?
- 2- Quais as consequências práticas para os avaliados decorrentes da forma como o SIADAP é implementado bem como a influência do tipo de relação interpessoal existente entre avaliador e avaliado?
- 3- Quais as percepções que avaliador e avaliado têm deste sistema de avaliação e deste processo de gestão?

A estrutura deste trabalho apresenta-se da seguinte forma:

Na introdução apresenta-se, de modo geral, a justificação da realização deste estudo e a relevância do assunto para a atualidade. Apresenta-se, ainda, as questões de partida de onde se esperam respostas com este estudo, bem como os objetivos que esperam ser alcançados com os resultados deste projeto.

O segundo ponto apresenta a revisão da literatura, ou seja, o seu enquadramento teórico. Este é dos pontos mais importantes da dissertação, uma vez que é neste capítulo que se sustenta todas as afirmações feitas e é neste capítulo que pode ser constatado a transversalidade do tema, não só pelo facto de serem abordados casos de outros países, mas também pelo facto de serem demonstradas diversas posturas em relação a este tema. Seguindo de um segundo ponto, igualmente de elevada importância (a avaliação de desempenho na GRH – Gestão de Recursos Humanos) onde são destacados diversos pontos que influenciam o modo como as avaliações decorrem.

No terceiro ponto é apresentado o Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho na Administração Pública no seu todo, isto é, na sua forma, conteúdo e processo.

O quarto ponto trata-se da metodologia, que apresenta o posicionamento metodológico adotado, as metodologias de obtenção de dados e de análise dos mesmos e a forma como o estudo foi realizado bem como a instituição, participantes e procedimentos.

No quinto ponto efetua-se a apresentação, análise e discussão dos dados sendo, por isso, um ponto com merecida atenção tendo em conta que estarão aqui apresentados os dados deste estudo de caso e analisadas as perspectivas dos participantes do projeto, sendo possível retirar, dessa forma, bastantes e úteis informações para dar resposta a este estudo.

O sexto ponto aglomera as conclusões finais, onde se pode ainda referir as implicações deste estudo, limitações do mesmo, algumas sugestões para investigações futuras e outros pontos considerados relevantes para a conclusão.

O ponto sete e o ponto oito dizem respeito aos anexos e referências bibliográficas respetivamente.

O ponto que se segue neste estudo, tal como já foi referido, é bastante importante na medida em que irá retratar a transversalidade da avaliação de desempenho nas organizações.

## 2. Revisão da Literatura

No início do séc. XX a revolução que houve no meio empresarial e mesmo nas próprias organizações foi de tal modo significativa que as alterações a muitos dos processos que havia nas empresas tornou-se inevitável. Este foi um século portador de inúmeras mudanças, não só sociais, políticas e económicas, mas ao nível das organizações verificaram-se transformações que marcaram a forma como se administravam empresas e, principalmente, o modo como se geriam pessoas (Chiavenato, 1999).

Segundo Morgan (1996) a invenção e proliferação das máquinas, particularmente durante a revolução industrial, fizeram com que os conceitos de organização se tornassem mecanizados, isto exigiu que elas se adaptassem às novas necessidades do meio, o que provocou uma crescente tendência no sentido da burocratização e rotina da vida em geral. Este modelo burocrático tem, na sua essência, uma forma de funcionar muito própria onde as pessoas são consideradas recursos de produção aliadas a outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital (Chiavenato, 1999). A expansão da burocracia é um fenómeno inevitável nas sociedades modernas; a autoridade burocrática é a única forma de lidar com as implicações administrativas de grandes sistemas sociais (Domingues, 2003). A burocracia é um modelo de administração orientado por uma noção de eficácia muito presa à formalização e controlo de processos (Domingues, 2003).

A burocracia implica o controlo hierárquico, mas o controle apertado do supervisor gera apatia dos trabalhadores controlados porque a supervisão intensa viola a regra da igualdade interiorizada pelos trabalhadores (Domingues, 2003).

Para aumentar a eficiência dentro das organizações, os industriais buscavam reduzir a liberdade de ação dos trabalhadores em favor do controlo exercido pelas suas máquinas e os seus supervisores. De acordo com Morgan (1996:40), isto faz com que os “empregados percam oportunidades de crescimento pessoal, despendendo frequentemente muitas horas por dia num trabalho que nem valorizam nem beneficiam, enquanto as organizações perdem contribuições criativas e inteligentes que a maioria dos empregados seria capaz de fazer” se lhes fosse dada oportunidade para tal. É importante destacar, que nesta altura vários eram os problemas no seio organizacional, provenientes das precárias condições que eram dadas aos trabalhadores, não só por falta de espaços para realizarem o trabalho mas também pela sobrecarga horária laboral (Cunha *et al*, 2012). Apenas se destaca, em 1771,



Robert Owen, que iniciou um processo humanitário na sua fábrica, dando importância às condições laborais (Cunha *et al*, 2012). De um modo geral, e como refere Morgan (1996:25), “As organizações que usam máquinas tornaram-se cada vez mais e mais parecidas com máquinas.” Este crescimento de mecanização das indústrias está intimamente relacionado com a proliferação das formas burocráticas de organização. Morgan (1996) menciona os estudos do sociólogo alemão Max Weber (1982), concluindo que as formas burocráticas vão rotinizar os processos administrativos assim como as máquinas vão aumentar o nível de rotina nos processos associados à produção. Entenda-se aqui burocracia como “uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos” (Morgan, 1996:26).

Esta visão de mundo burocrática e mecanicista expandiu-se por todo o mundo civilizado, deixando a sua marca através dos tempos até aos dias atuais.

No sentido de fortalecer mais esta tendência mecanicista onde a busca da eficiência e eficácia organizacional era uma das maiores prioridades das indústrias da altura, surgiram no início do século XX algumas teorias organizacionais relativamente à questão mecanicista. Com a Revolução Industrial, surgem estudos feitos na Administração, nomeadamente em Inglaterra e nos EUA, que deram origem às Teorias Clássicas da Gestão, sendo os expoentes constituídos pela Administração Científica, onde o protagonista é Frederick Taylor, que Peter Drucker (1969:254) classificou como sendo a “ideia mais eficaz do século”, e Fleury e Vargas (1987:17) afirmam que a teoria de Taylor tem de tal modo importância para o contexto atual que “(...) a crítica (...) de que o taylorismo perdeu a atualidade não tem fundamento. O que se abandonou em parte foram os métodos e técnicas que Taylor utilizava, mas não os seus princípios.” conseguindo, assim, enfatizar a necessidade de haver uma vertente humanitária e o desenvolvimento de uma gestão profissional, acabando por criar necessidades de evolução ao nível do conhecimento sobre o trabalho e a produção (Cunha *et al*, 2012), o Fordismo, que acabou também por adotar um “departamento sociológico” (Cunha *et al*, 2012) e ainda o Fayolismo. No início deste século foi possível verificar que expansão destas teorias organizacionais culminaram na criação de departamentos de emprego com funções administrativas associadas a funções com uma vertente humanista, como é o caso do recrutamento e da avaliação de desempenho (Cunha *et al*, 2012). É a partir da década de 60 que este departamento começa a ter mais

relevo e ter maior importância, na medida em que se solidifica nos campos do recrutamento, formação e salários. Mesmo conectado como sendo um departamento muito burocrático, começa a dar passos importantes na formação do trabalhador e na sua participação na empresa bem como em tomadas de decisão da mesma. De referir que em todo este período, designado de Administração de Pessoal ou das Relações Industriais, a gestão de pessoal apenas se limitava a dar resposta a problemas concretos e imediatos, sem qualquer preocupação de natureza estratégica e sem grande fundamento teórico que enquadrasse a sua ação, essencialmente baseada no cumprimento de normas e regulamentos de «bom senso» (Price, 1997; Cabral-Cardoso, 1999).

O racionalismo, evidenciado no sistema de trabalho da época, acaba por ser ultrapassado e as organizações tentam ultrapassar as barreiras impostas pelo mesmo adotando novos sistemas de produção e, principalmente, de organização de processos, funções e responsabilidades atribuídas.

Mais tarde, com o surgimento de alguns problemas ao nível do desgaste físico dos operários devido à vontade de lucrar a todo o custo, surge a Escola das Relações Humanas de Elton Mayo (Cunha, 2007), que pretendeu mostrar que o desempenho não depende apenas da retribuição financeira mas também do bem-estar dos trabalhadores das organizações. Ao pensar cada vez mais no bem-estar do trabalhador e de forma a valorizar o seu trabalho, a Escola das Relações Humanas mostra que é necessário ter em conta, seja qual for a empresa, as condições dadas ao trabalhador e a importância do fator social não apenas na sua vertente formal mas principalmente informal e nas interações individuais e grupais que se estabelecem. De forma a provar isso, Elton Mayo realizou um estudo numa empresa, Chicago Hawthorne, entre 1927 e 1932 onde comprovou que as recompensas económicas não prevaleciam, muitas das vezes, face às recompensas psicossociais a nível dos grupos informais surgidos na empresa.

Nesse mesmo estudo, Mayo (1924 citado por Cunha *et al*, 2012) ainda conseguiu verificar que os resultados apresentados não eram determinados por fatores ambientais, mas sim por fatores psicossociais resultantes dos grupos informais existentes que determinavam os bons resultados na produção. Para além de se determinar que os grupos informais eram importantes para uma boa gestão organizacional, também a comunicação organizacional se mostrou importante para que os resultados se mostrassem positivos (Ferreira & Carvalho, 1997).

Desta feita, a comunicação organizacional fluída é, então, um veículo bastante importante para o poder, a liderança e para a tomada de decisões tando em conta que nenhum destes elementos teria alinhamento estratégico e efeitos nas organizações se não houvesse comunicação (Hall, 1982). Para além de Hall; Katz e Kahn (1978:428) vão mais longe e afirmam que “As comunicações – troca de informações e transmissão de significados – são a própria essência de um sistema social ou de uma organização.”

Todas estas teorias protagonizadas por estes clássicos giram em volta dos mesmos objetivos, ou seja, “aumentar a produtividade e a competitividade das empresas, condição necessária à sua sobrevivência.” (Machado *et al*, 2014:49).

O pensamento inicial dos primeiros autores clássicos, de que o bom funcionamento das máquinas se traduziria nos bons resultados da empresa foi posto à prova uma vez que se mostrou necessário aliar a essas máquinas a força motriz, ou seja, o Homem. Os avanços no tempo foram sendo cada vez mais visíveis, de tal forma que nas décadas de 1960 e 1970, conforme Chiavenato (1999), começam a valorizar-se mais as relações entre as organizações e as pessoas, uma vez que o ambiente externo às organizações forçaram-nas a evoluir, a reajustar e encontrar capacidades para dar resposta aos avanços da tecnologia, à descontrolada expansão dos mercados e ao crescimento da concorrência (Cunha *et al*, 2012).

O facto das máquinas não se mostrarem suficientes para responder a tanta procura mostrou que o uso das capacidades do Homem na sua plenitude e a utilização das suas competências eram uma mais-valia para a empresa (Cunha, 2007). As mudanças que se fizeram sentir ao nível interno, desde a rápida mudança de estratégia e processos até às funções desempenhadas pelos trabalhadores mostraram-se indispensáveis (Cunha *et al*, 2012). Foi possível verificar-se que as disfunções no seio da empresa, que apenas recorriam ao sistema mecanizado, correspondiam ao mau funcionamento das máquinas (Cunha, 2007). Para comprovar a importância e imprescindível presença humana no seio organizacional e nos consequentes níveis de produtividade das organizações, Cunha *et al* (2012:71) afirma que “A contribuição de todos e de cada indivíduo na organização, e a contribuição da própria função para reforçar a posição competitiva das empresas, tornaram-se preocupações centrais da gestão, incluindo da gestão de pessoas.” A procura obrigou as organizações a elevarem patamares de resposta e por consequência a elevarem a qualidade e a capacidade para que os seus funcionários conseguissem produzir mais e melhor (Cunha, 2007). Neste sentido, e uma vez que se apresentava, cada vez mais, uma necessidade de corresponder ao

mercado globalizado, os modelos mecanicistas não conseguem dar mais respostas face ao aumento exponencial das organizações e das sociedades (Fleury & Oliveira Junior, 2010). Desta forma, as organizações pretendem mostrar-se capazes de responder às necessidades do mercado global sendo que para isso buscam uma vantagem competitiva, vantagem essa que se concentra, cada vez mais, nas capacidades do indivíduo e nas suas competências. O capital humano passou a ser uma das maiores ferramentas da empresa. Alguns estudos elaborados (Pfeffer, 1994; Becker e Gerhart, 1996; Guest, 1997; Huselid *et al*, 1997; Yeung e Berman, 1997; Cunha *et al*, 2012) mostram que, embora não haja uma relação direta entre bons resultados de produtividade e práticas de GRH, as boas práticas ao nível dos recursos humanos aumentam os níveis de desempenho, “ou seja, a evidência disponível parece apontar no sentido de que as organizações de maior sucesso são as que sabem tirar melhor partido das competências e do talento dos seus membros.” (Cunha *et al*, 2012:71; ver também Hiltrop, 1996; Boxall & Steeneveld, 1999).

Ora, isto fez com que a empresa começasse por “gerir melhor o pessoal” surgindo mesmo um departamento que teria essa tarefa da “Gestão de Pessoal”. Tal como já foi referido, nos primórdios da revolução industrial esta área começou por se designar por Administração de Pessoal, designação que perdurou até aos anos 60, e é a partir desse ponto que quase toda a parte administrativa relacionada com os funcionários de uma empresa se encontrava, ou seja, o recrutamento e seleção, a formação e vencimento de cada funcionário teria de ser tratado nesse departamento (aspectos jurídicos, contratuais, relações com sindicatos que emergiam nesta fase, entre outros). De acordo com Dutra (2009:17) a gestão de pessoas acaba por ser o “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Para Chiavenato (1999:157,158) “Com o advento da Teoria das Relações Humanas uma nova linguagem passa a dominar o reportório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc. (...) com a teoria das relações humanas surge uma nova conceção sobre a natureza do Homem”.

Com a recessão no início da década de 1980, as organizações vêm-se obrigadas a repensar novas práticas de gestão de recursos humanos para estarem a par das mudanças rápidas no seio organizacional.

São repensadas novas formas de apoio ao trabalhador desenvolvendo-se em paralelo sistemas de recompensas com base em avaliações. Decottis (1978:635) vem confirmar isso

ao afirmar que “as avaliações de desempenho são usadas nas organizações como base para decisões administrativas, tais como promoção do trabalhador, transferências e atribuição de recompensas financeiras, servindo ainda como diagnóstico das necessidades de formação e *feedback* do desempenho dos trabalhadores”.

As empresas decidem, então, começar a dar prioridade a iniciativas que possam incentivar os funcionários e, desse modo, fazem nascer, experimentam e implementam, processos de avaliação de desempenho. Estes processos de avaliação de desempenho começam a ser fulcrais para as empresas uma vez que têm o objetivo de administrar as relações com as pessoas e, para além disso, conseguir atingir os objetivos a que a empresa se propõe. Este é o indício da conceção mais moderna de Gestão de Recursos Humanos (Fisher, 2002).

O sistema de avaliação de desempenho começa a mostrar os seus frutos e a demonstrar que é uma mais-valia não só para a empresa mas acima de tudo para o trabalhador. Bergamini (1988:13) afirma que “surgem alterações no sistema e processos de avaliação de desempenho resultado do valor dado ao trabalhador, a avaliação de desempenho humano nas organizações deixa então de ser o veículo do medo, da insegurança e das frustrações, para ser a mensageira do otimismo, da esperança e da realização pessoal, a valorizadora dos pontos fortes de cada, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho”.

Ao agilizarem processos e modos de produção, acabam por mudar a estratégia da empresa e é aí que a GRH começa por ser cada vez mais dominante nas empresas. A GRH é vista, pela primeira vez, como um agente de ajuda às empresas para a realização dos seus principais objetivos. É neste contexto que a componente estratégica é integrada na GRH, passando as dimensões desta área a incluir também aspetos estratégicos, o que não acontecia em décadas anteriores com este departamento (Sparrow e Hiltrop, 1994).

Neste sentido surgem mudanças drásticas e propostas para que a GRH seja um apoio fulcral à empresa e que ajude esta na realização dos objetivos e no seguimento das estratégias. As organizações apoiam-se cada vez mais na gestão de recursos humanos, sendo que passam dar um maior ênfase ao mesmo envolvendo-o mais nas decisões estratégicas da organização.

Para ser possível compreender melhor a evolução do sistema de gestão de desempenho e avaliação de desempenho, a próxima secção descreve esses dois pontos na GRH. Explica, assim, a forma como todo este processo se desenvolve e o conteúdo do mesmo. É de salientar que a avaliação de desempenho apresenta diversos parâmetros que devem ser

seguidos para que a mesma funcione da forma mais adequada servindo os objetivos da empresa e dos trabalhadores.

## **2.1. A Gestão de Desempenho na GRH e o Sistema de Avaliação de Desempenho**

A história vem mostrar que a GRH caminhou a passos largos para uma evolução exponencial, e que essa mesma se traduzisse em melhores condições de trabalho e conseqüentemente numa melhor estratégia para alcançar os objetivos pretendidos da empresa (Cunha *et al*, 2012). Nesta perspectiva, a cada empresa cabe a tarefa de criar políticas de recursos humanos adequadas à política da mesma e às necessidades. Essas políticas devem ir de encontro ao objetivo central da organização e devem estar centradas na estratégia da organização, de onde surge a missão, a visão, os valores e os objetivos organizacionais e devem estar alinhados nos subsistemas dos processos de recursos humanos conforme apresentados por Chiavenato (2002).

Uma das ferramentas, por excelência, da gestão de recursos humanos é o desempenho uma vez que orienta resultados e comportamentos com a estratégia organizacional da empresa. “A medição do desempenho é essencial para garantir o alinhamento.” (Machado *et al*, 2014:262).

Os mais recentes estudos mostram-nos que os Recursos Humanos (RH) podem ser uma mais-valia para empresa porque pode ser uma grande vantagem competitiva no seio empresarial, uma vez que detém grandes recursos, recursos esses que podem não ser imitáveis, tornando-se raros e insubstituíveis. Na conceção de Dutra (2009), as organizações devem andar de mãos dadas com as pessoas, de forma a trocarem competências e resultados preciosos para ambos, onde a empresa disponibiliza o espaço de criação e as pessoas desenvolvem projetos criativos e aproveitam isso para a organização, sendo que isto permite à organização manter a sua vantagem competitiva.

Neste sentido, um dos maiores recursos serão os trabalhadores de uma empresa, que terão a capacidade de promulgar os objetivos da empresa e torná-la mais forte (Buller & McEvoy, 2012). Mas o maior desafio é conseguir interligar os objetivos dos trabalhadores com os da empresa e continuar a ter trabalhadores motivados e capazes de alcançar metas complexas e dinâmicas. Neste sentido, a gestão de desempenho acaba por ser um instrumento fundamental no seio das organizações, uma vez que é necessária para o alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização (Aguinis, 2009).

Independentemente do tipo de cultura que cada empresa detém, todas elas tornam os comportamentos padronizados, de um modo geral, para que todos os indivíduos sigam as

mesmas normas e valores e tenham a mesma missão e visão da empresa. Somente os sistemas de avaliação de desempenho são adotados consoante a cultura, estratégia e prática (Machado *et al*, 2014). Isto irá permitir à empresa ter uma cultura organizacional forte, que quando alinhada com os objetivos estratégicos, permite atingir os resultados desejados e estipulados inicialmente (Buller & McEvoy, 2012).

A gestão de todos os desempenhos terá de alinhar, entre si, vários pontos para que seja possível o seu bom funcionamento, incluindo, assim, “O planeamento do trabalho e a definição de objetivos; monitorizar de forma contínua o desempenho; desenvolver as capacidades dos trabalhadores de fazer o trabalho; realizar um ranking do desempenho periodicamente e, por fim, recompensar o bom desempenho” (Broadbent & Laughlin, 2009:285)<sup>1</sup>. A par destes autores também Aguinis (2009) afirma que é possível melhorar todo o processo de avaliação de desempenho se o mesmo assentar em três importantes premissas, o planeamento do desempenho, a avaliação do desempenho e a reflexão sobre o mesmo. Isto irá permitir usar três instrumentos imprescindíveis, nomeadamente objetivos, *coaching* e por último *feedback*. Considera, ainda, que é necessário dar alguma ênfase à relação entre avaliado e avaliador.

Toda a avaliação torna-se um aspeto crítico na eficácia organizacional, de tal modo que Pulakos (2009) considera que a mesma seja o “Calcanhar de Aquiles” da gestão do capital humano. Nem todos os recursos crescem da maneira desejada e a avaliação de desempenho é um desses recursos que cresce com dificuldades e com arestas que precisam de ser limadas para que o sistema consiga funcionar.

Este processo só se torna valioso e uma vantagem competitiva se estiver interligado com as práticas e políticas porque, embora a avaliação de desempenho seja o foco, o processo completo alinha vários recursos organizacionais que irá ajudar a produzir resultados. Para além disto, a não-participação dos funcionários torna-se um entrave à motivação e desenvolvimento das capacidades dos mesmos, o que irá, conseqüentemente, prejudicar todo o processo de evolução da empresa. Então, um dos maiores desafios das empresas, será alinhar estes componentes todos, já que a envolvimento de todos no projeto irá contribuir para melhores resultados no seio organizacional, e isso será a chave para o sucesso da organização e para a competitividade da mesma. Vários investigadores consideram, hoje em dia, que as organizações que pretendam atingir uma vantagem competitiva por meio da

---

<sup>1</sup> Tradução da responsabilidade do autor.



interligação dos funcionários com a empresa será mais bem-sucedida (Gruman & Saks, 2011).

Uma vez que o sistema de avaliação é uma alavanca para o sucesso de uma organização, torna-se necessário que se entenda a importância que a mesma tem e como pode ajudar a criar um bloco sustentável de boas práticas para que todos os processos corram pelo melhor, no sentido de alcançar os objetivos da empresa. Desta forma, a gestão de desempenho procurará “ (...) garantir o sucesso estratégico sustentado na organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais.” (Cunha *et al*, 2012:495).

Tal como Aguinis (2009:3) *In Performance Management: Putting research into Practice* afirma que todo este processo de gestão acaba por ser “um processo contínuo que identifica, mede e desenvolve o desempenho individual e das equipas e alinha esse desempenho com os objetivos estratégicos da organização”<sup>2</sup>.

Também Armstrong (2009:618) afirma que a gestão de desempenho é “um processo sistemático que tem como objetivo melhorar o desempenho organizacional ao desenvolver o desempenho individual e coletivo e é um meio para obter melhores resultados ao compreender e gerir o desempenho através de uma estrutura que contempla objetivos pré-acordados, normas e requisitos de competências”.

Tendo em conta a afirmação acima transcrita, torna-se importante sublinhar que a capacidade dos indivíduos de identificar problemas e criar soluções (criando estratégias organizacionais) são um fator crucial no bom desenvolvimento de medidas de forma a alcançar metas e resultados desejáveis, ora isto vai tornar-se numa vantagem competitiva para todas as empresas (Carbone, 2005). Se aliado ao bom desenvolvimento de capacidades dos indivíduos estiverem os objetivos estratégicos da organização, o resultado será muito melhor para as empresas, “Numa época em que os Recursos Humanos são generalizadamente como um dos principais fatores determinantes da competitividade das organizações, a avaliação do desempenho profissional emerge como um dos problemas mais críticos que os processos de gestão têm de resolver. Trata-se de um problema crítico não porque a avaliação de pessoas seja difícil, pois, como todos podem constatar, o desempenho dos colaboradores é quotidianamente objeto de apreciações pontuais e

---

<sup>2</sup> Tradução da responsabilidade do autor.

subjetivas, quer por parte das hierarquias e dos subordinados, quer por parte dos colegas e clientes.” (Caetano, 1998:5).

Porém, é importante reter que a gestão de desempenho não só se reporta à avaliação de desempenho como também se refere à gestão de objetivos e à criação de um sistema eficaz para o alcance dos mesmos. No entanto, e na maioria dos casos, a gestão do desempenho reduz esta atividade, simplesmente, à avaliação do desempenho, considerando apenas os contributos individuais de cada trabalhador acabando por esquecer de alinhar os contributos individuais aos fatores internos e externos que acabam por ter efeito no trabalhador. A gestão de desempenho em pleno permitirá que o trabalho dos indivíduos e os objetivos estratégicos da organização, a par da missão e valores, estejam inteiramente ligados de forma a prosseguirem o mesmo caminho. De acordo com Cunha *et al* (2012:493) “Sistema de avaliação de desempenho em que este alinhamento não seja percebido pelos colaboradores são meros instrumentos de diferenciação e discriminação, gerando prováveis resistências e conflitualidade.”

Reduzir o sistema de avaliação de uma empresa a um sistema puramente avaliativo é avaliar o trabalhador nos seus pontos mais fortes e nos seus pontos mais fracos, sem se ter em conta a sua evolução e todo o seu desempenho durante um ano de trabalho. Por isso, muitos dos trabalhadores são céticos a alguns sistemas de avaliação e creem que por vezes, muitos dos sistemas, são um desperdício de recursos e um aumento da burocracia de uma empresa. É necessário que se implemente um sistema de gestão de desempenho forte, capaz de reduzir as incertezas aliadas ao processo de avaliação de desempenho. Tal como afirma Aguinis, Joo e Gottfredson, (2011:503):

*“A avaliação de desempenho é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento das capacidades individuais e de equipa que deverão estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Por outro lado, a avaliação de desempenho tem sido a apresentação dos pontos fortes e fracos dos indivíduos organizacionais, que normalmente acontece uma vez por ano e de forma não contínua. Este processo é, muitas vezes, visto como um desperdício de tempo burocrático criado pelo departamento de recursos humanos.”*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Tradução da responsabilidade do autor.

Podemos ainda entender que, a capacidade competitiva da empresa vai depender muitas vezes de uma boa gestão de desempenho, no sentido de melhorar processos e meios para que os seus trabalhadores possam realizar o seu trabalho, assim será objetivo da gestão de desempenho identificar as capacidades e o potencial dos trabalhadores e melhorar o desempenho do mesmo com a utilização de competências importantes à boa realização do seu trabalho (Cunha *et al*, 2012).

Tal como afirma Cunha *et al* (2012:492,493) relativamente à gestão de desempenho, “dela depende o sucesso estratégico da organização e, numa linguagem empresarial, a capacidade competitiva da empresa”, sobre esta temática referem ainda: “Espera-se que este processo estimule a melhoria de processos, das atividades e resultados do trabalho das pessoas, de forma a atingir ou ultrapassar os padrões definidos. (...) Esta definição contempla o alinhamento entre a ação dos indivíduos e os objetivos e valores da organização”.

Para que a gestão de desempenho dê frutos, é necessário que tudo caminhe no mesmo sentido, para que a mesma se traduza num conjunto de bons resultados individuais e organizacionais e, ainda, consiga completar estes resultados com os valores, a visão e a missão da empresa.

Tudo isto terá, como é óbvio, implicações ao nível do desempenho do trabalhador e respetivo resultado, que se traduzirá no seu salário, promoções, transferências, entre outras situações. Desta forma, é crucial que as diretrizes da empresa estejam todas orientadas no mesmo sentido, tanto a nível das práticas como dos pressupostos e princípios que as suportam. A implementação de boas políticas na empresa é tão importante como o sucesso na implementação das boas práticas, uma vez que uma terá implicação na outra, para que a gestão de desempenho e a gestão estratégica da empresa possam estar alinhadas e serem bem sucedidas.

É assim que defendem Cunha *et al* (2012:498), ao dizerem que “A gestão de desempenho deve fazer parte de um sistema holístico que alinha as diversas políticas e práticas da gestão do capital humano. (...) uma organização que pretende premiar o mérito dos seus colaboradores e o grau em que estes contribuem para a estratégia do negócio não pode deixar de associar as classificações dos indivíduos na avaliação de desempenho com a compensação, as promoções e a concessão de oportunidades de desenvolvimento”.

É importante saber que a avaliação de desempenho detém, então, uma grande importância no seio empresarial e que a qualidade da mesma é imprescindível aos bons resultados da gestão de desempenho e, conseqüentemente, ao bom funcionamento da gestão organizacional.

Segundo Levy-Leboyer (1991:9) “Toda a decisão referente a um indivíduo pressupõe uma avaliação das suas aptidões, dos seus conhecimentos adquiridos, e muitas vezes também da sua personalidade e das suas qualidades sociais. Quer dizer que, neste domínio, a sensatez da decisão depende da qualidade da avaliação, ou seja, da pertinência dos métodos utilizados para julgar a adaptabilidade do indivíduo ao lugar ou à função que lhe vai ser atribuído, (...) o seu êxito na formação ou na carreira a que vai ter acesso. Importa pois saber quais são os métodos utilizados atualmente para efetuar tais avaliações”.

Tornou-se importante definir este sistema e dar-lhe forma, deste modo, a avaliação de desempenho é a apreciação sistemática do desempenho de cada trabalhador no cargo e no seu potencial de desenvolvimento futuro (Chiavenato, 1989). Deste modo proporcionar-se-á informação necessária à GRH visando o desenvolvimento de um sistema sustentável para o futuro do departamento de Recursos Humanos de forma a auxiliar o mesmo na produção de resultados positivos; isto permite à GRH condições de medição do potencial humano no sentido de determinar a sua total utilização (Chiavenato, 1988). Pretende-se com a avaliação de desempenho que haja uma relação entre o indivíduo e o seu trabalho uma vez que há uma avaliação sobre o contributo do trabalho do indivíduo para a organização e uma vez que essa avaliação é contínua este sistema deve ser entendido como “um componente de um sistema de gestão do desempenho que deve operar ao longo de todo o ano” (Caetano, 2008:27) e não pontualmente como medida de controlo.

De acordo com Fletcher (2001), a avaliação do desempenho foi tomando proporções de relevada importância na estratégia dos recursos humanos, acabando por se tornar importante também nas práticas e políticas da organização que visa permitir ao seu trabalhador uma forma de melhorar o seu desempenho e as competências organizacionais, tendo como objetivo a existência e atribuição de uma recompensa para o trabalhador no caso de isto se verificar. Desta forma, a avaliação de desempenho é obrigada a ter um sistema justo, com fatores claros de comparação de desempenhos dos diversos atores organizacionais, resultando numa avaliação mais exata e precisa (Cunha *et al*, 2012).

A avaliação de desempenho apresenta, ainda, na GRH, duas funções muito importantes, que segundo Bilhim (2006) se distinguem entre funcionalidades administrativas e de desenvolvimento, onde a função administrativa se relaciona com a utilidade dos resultados da avaliação, para outros sistemas e processos de GRH, tais como a remuneração e a promoção; a função de desenvolvimento de potencial liga-se à formação destinada a aumentar as capacidades, competências, conhecimentos e habilidades do trabalhador.

Na perspectiva de Armstrong (2009), existem quatro argumentos que demonstram a importância da avaliação de desempenho, sendo que em primeiro lugar é importante o reconhecimento de que numa organização todos formam uma visão geral do desempenho dos trabalhadores e que faz sentido expressar essa visão de forma explícita num modelo de referência em vez de a esconder; em segundo lugar, torna-se importante perceber que é bastante útil para a organização identificar quais são os trabalhadores imprescindíveis à organização, os que merecem destaque e reconhecimento por isso, os que de nada fazem por merecer um resultado bom relativamente ao seu trabalho, acabando por ficar abaixo das expectativas e aqueles que se encontram numa posição confortável e que são importantes para um bom desenvolvimento da organização; em terceiro lugar, este sistema é importante na medida em que vai recompensar os trabalhadores que muito contribuíram à empresa, o que sem este sistema não era possível saber quem eram os trabalhadores excelente e recompensá-los por isso; em quarto lugar o facto da avaliação de desempenho transmitir uma mensagem clara aos trabalhadores de como estão a desempenhar as suas funções, motivando-os para melhorarem o seu desempenho com o objetivo de conseguirem resultados mais elevados na próxima avaliação assumindo este processo um cariz pedagógico.

De acordo com Chiavenato (1988), é necessário que existam condições de medição uma vez que, e segundo Rocha (1997:120), a avaliação de desempenho “convoca medição, na medida em que consiste na sistemática e objetiva apreciação do comportamento do indivíduo na função realizada e comunicação dos resultados dos avaliados, o que faz com que o sistema de avaliação de desempenho seja minimamente flexível para que isso seja possível”.

Este sistema tem, então, um papel fundamental para o bom funcionamento das organizações tal como afirma Lee (1985:322) “é um sistema com um papel importante nas organizações, nomeadamente, nas decisões de seleção, motivação e compensação”. “Mais que isso, a avaliação de desempenho deve, na sua essência, identificar capacidades do trabalhador para que estes possam potenciar o seu desempenho” (Bilhim, 2004:256). A avaliação de desempenho é considerada a ferramenta chave dos recursos humanos. Subdividida em dois pontos importantes, num primeiro ponto, está relacionado com funções administrativas, isto é, estará relacionado com a progressão de algum trabalhador, com o aumento do salário ou até mesmo com dias de folga. Num segundo momento, este sistema propõe-se motivar o trabalho no sentido de que este consiga progredir na carreira

e, conseqüentemente, o seu trabalho possa evoluir ajudando sempre a empresa na concretização dos seus objetivos (Travor & Warren, 2011). É, então, importante perceber que “as capacidades de cada trabalhador devem ser fiéis à sua avaliação de modo a que os resultados da avaliação de desempenho possam, verdadeiramente, dar um *feedback* precioso aos responsáveis pela GRH (...) isso é possível pois a avaliação de desempenho permite fazer um inventário das deficiências e permite a elaboração de programas de formação” (Rocha, 1988:85).

Por isso, a avaliação de desempenho invoca formalização para que seja possível obter um *feedback* verdadeiro e não tenha que omitir o verdadeiro desempenho do trabalhador, tal como afirma Domingues (2006:44) “a organização informal resulta das ações diárias das pessoas que não se subordinam totalmente às regras formais. Nalguns casos, a organização informal pode ser tão ou mais importante que a organização formal, campo da ação onde se desenvolvem comportamentos informais, uma segunda estrutura de poder”. Isto vem mostrar-nos que é importante ter em atenção as regras informais de qualquer processo para que este se torne o mais verdadeiro possível bem como os seus resultados.

O *feedback* verdadeiro vai trazer à empresa muito mais do que um resultado forçado. Um *feedback* eficaz vai conseguir com que os trabalhadores da empresa se motivem pelo resultado, vai dar força ao seu trabalho e vai conseguir aliar o trabalhador à empresa, o que é imprescindível para o alcance dos objetivos da mesma. No caso dessa transmissão de resultados não ser confiável e não mostrar ao trabalhador que pode ficar confortável, o trabalhador acabará por desmotivar e não dar continuidade ao trabalho desenvolvido.

O artigo “Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach” (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2012) vem sublinhar isso mesmo, que é possível ter trabalhadores motivados se conseguirmos ter um modelo de avaliação adequado e resultados úteis. “O *feedback* do desempenho tem um potencial muito importante para beneficiar os trabalhadores ao nível do desempenho individual e da equipa. Além disso, um *feedback* do desempenho eficaz tem o poder de aumentar a interligação dos funcionários com a empresa, motivação e satisfação no trabalho. No entanto, os gerentes muitas vezes não dão o *feedback* sobre o desempenho adequado e tal *feedback*, foi transmitido de forma inadequada, o que acaba por causar mais mal do que bem” (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2012:105)<sup>4</sup>. Apresentam, ainda, um modelo de forma a tornar eficaz o *feedback* desse

---

<sup>4</sup> Tradução da responsabilidade do autor.

desempenho, modelo esse que detém nove pontos fulcrais para o desenvolvimento desse processo: “em primeiro lugar, adotar os pontos fortes-base de abordagem como o principal meio de fornecer *feedback*, em segundo lugar, vincular aos funcionários talentos em vez de habilidades e conhecimento, de modo a motivar os trabalhadores, em terceiro lugar, adotar uma força-base de abordagem da gestão das fraquezas dos funcionários, de modo a que eles possam trabalhar essas mesmas fraquezas e assim impulsionar o seu talento; em quarto lugar, todos os gerentes devem estar bem familiarizados com a exigência do trabalho, bem como as habilidades e capacidades dos seus trabalhadores, de modo a dar o melhor trabalho ao trabalhador que melhor o desenvolve; em quinto lugar, o *feedback* deve ser dado de modo privado para que possa ser discutido sem qualquer reserva do lugar ou do espaço que o trabalhador ocupa; em sexto lugar, entregar o *feedback* da melhor forma possível, se possível salientar mais pontos positivos do que pontos negativos de modo a não criar mau ambiente; em sétimo lugar, dar um *feedback* com provas, conciso e que prove que realmente é verdadeiro o resultado de modo a gerar confiança; em oitavo lugar, é importante demonstrar que comportamentos menos adequados podem gerar consequências negativas o que não é bom nem para o trabalhador, nem para a empresa, e por último, fazer o melhor e mais adequado acompanhamento possível sendo importante investir na formação dos trabalhadores de modo a que estes possam crescer ainda mais na empresa e dar mais à empresa” (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2012:105).

No quadro que a seguir se apresenta, é possível verificar a importância que estas recomendações têm no seio organizacional, de modo a permitir que os atores organizacionais tenham um *feedback* dos seus resultados fiável e que esse *feedback* seja benéfico no sentido de poder contribuir para uma melhoria das capacidades e competências do trabalhador, não só em termos técnicos mas também a nível pessoal esse crescimento se torna cada vez mais importante.

**Quadro 2. 1: Nove recomendações para a entrega de um *feedback* de desempenho eficaz concentrando-se numa abordagem baseada nos pontos fortes**

<b>Recomendação</b>	<b>Descrição</b>
1. Adotar as forças baseadas na abordagem como meio primário de fornecimento de <i>feedback</i> .	Identificar os pontos fortes dos funcionários. Fornecer <i>feedback</i> positivo sobre a forma como os funcionários estão a usar os seus pontos fortes de forma a exibir comportamentos desejáveis e alcançar resultados benéficos. Fazer uso contínuo dos pontos fortes dos funcionários de modo a manter ou melhorar os seus comportamentos ou resultados.
2. Ligar qualquer <i>feedback</i> negativo aos “conhecimentos e competências” dos colaboradores, em vez de relacionar com os seus talentos.	O <i>feedback</i> deve focar o conhecimento e as habilidades baseadas em fraquezas (que são mais mutáveis) em vez de talentos (que são mais difíceis de adquirir).
3. Adotar uma abordagem como força-base a da gestão de fraquezas dos talentos dos empregados.	Ajudar os funcionários a melhorar um pouco os talentos desejados com base na compreensão de que os funcionários são suscetíveis de melhorar substancialmente os talentos que lhes faltam. Criar um sistema de apoio que servirá como uma muleta para uma fraqueza talento. Incentivar os funcionários para ver como os seus talentos mais fortes podem compensar as fraquezas no talento de cada um. Tornar mais fácil para os empregados o trabalho com parceiros que possuem os talentos que lhes faltam. Redesenhar postos de trabalho para os empregados que têm dificuldades em certos aspetos, e dar a outros funcionários as responsabilidades que exigem talentos que alguns empregados não têm.
4. Certifique-se que a pessoa que presta <i>feedback</i> está, muitas vezes, em contacto com o empregado e é a pessoa que pede o trabalho ao funcionário.	Certifique-se que está familiarizado com o conhecimento, habilidades e talentos do funcionário. Certifique-se que está familiarizado com as exigências do trabalho do funcionário e contexto de trabalho.
5. Escolha palavras apropriadas quando der o <i>feedback</i> .	Faça-o num local privado.
6. Entregar o <i>feedback</i> de forma cuidada.	Indicar, pelo menos, três pontos de <i>feedback</i> positivo para todas os pontos de <i>feedback</i> negativo. Inicie a sessão do <i>feedback</i> , pedindo ao funcionário que diga o que é que está a correr da melhor forma. Permitir que os funcionários participem do processo de <i>feedback</i> .
7. Fornecer <i>feedback</i> que seja específico e conciso.	Evitar fazer afirmações gerais, tais como " Bom trabalho! " Avaliar e dar <i>feedback</i> com base em provas concretas.
8. Interligar o <i>feedback</i> com importantes consequências a vários níveis na organização.	Os comportamentos exibidos e os resultados alcançados pelos funcionários têm um importante impacto não só sobre o funcionário em termos de recompensas ou medidas disciplinares, mas também na equipa, unidade, ou mesmo na organização.
9. <i>Follow up</i>	Fornecer orientações específicas, incluindo um plano de desenvolvimento e verificar se há algum progresso depois de um certo período de tempo.

Fonte: Aguinis, Joo & Gottfredson, 2012:108<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Tradução da responsabilidade do autor.



O *feedback* pode provocar uma mudança positiva no comportamento, desde que seja bem feito e tenha em atenção cinco pontos, segundo Latham, Almost, Mann e Moore (2005), em primeiro lugar, o foco do *feedback* deve sempre ser no comportamento e não na pessoa, em segundo lugar, o avaliador ao fornecer *feedback* deve ser seletivo quanto às críticas; em terceiro lugar, concentrar-se no comportamento desejado e não o inverso; em quarto lugar, o *feedback* verdadeiro não deve ser confundido com ofensas, e por último, devem ser definidas metas específicas e o indivíduo deve estar comprometido com a consecução desses objetivos.

Investigadores consideram que o *feedback* é a mais importante ferramenta na avaliação de desempenho, uma vez que tem o poder de aumentar a ligação dos trabalhadores com a empresa e, conseqüentemente conseguir aumentar a motivação e a satisfação do trabalho (Aguinis *et al*, 2012). Quanto à abordagem consideram que será mais adequado usar a abordagem mais direcionada para os pontos fortes do trabalhador, acabando por ter melhor resultado, uma vez que conseguirá transmitir ao trabalhador os seus pontos de melhoria sem ofender e ferir suscetibilidades porque irá focar sempre o talento do trabalhador. O uso da abordagem baseada nos pontos fracos pode surtir o efeito inverso e criar hostilidades entre o subordinado e o avaliador, fazendo com que o trabalhador perca o interesse no seu trabalho (Aguinis *et al*, 2012).

Se for possível utilizar um *feedback* que reúna múltiplos pontos, este fornecerá uma maneira abrangente de avaliar os funcionários. Além disso, irá tornar as avaliações mais precisas, aumentando, assim, a percepção de justiça, garantindo que não há influências de chefias no processo de avaliação (Latham, Almost, Mann & Moore, 2005).

Para que isto seja possível e para que o processo de avaliação de desempenho funcione de acordo com os pressupostos, a avaliação de desempenho terá, em todos os momentos, que transmitir uma informação correta sobre o desempenho do trabalhador (Miner & Crane, 1994).

Para além disso, este processo serve também, para medir “a eficiência e a eficácia dos colaboradores (...). Serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objetivos e/ou resultados dos participantes organizacionais” (Almeida, 1996:15). Paralelamente, Ribas (2012:39) afirma que “avaliação de desempenho é um processo da redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. No

fundo, o principal interessado na avaliação de desempenho é o próprio funcionário. E também a organização. Quase sempre, as organizações criam sistemas de avaliação que são centralizados em um único órgão que monopoliza o assunto”. Pode considerar-se que “a avaliação de desempenho permite à organização resolver problemas a nível do desenvolvimento do potencial humano, problemas de supervisão, de gestão, carências de formação e adequação da pessoa ao cargo” (Chiavenato, 2005:325). Estas vantagens tornam-se mais presentes efetivas quando se verifica que o *feedback* advém de todo um processo e não é apenas um momento de comunicação de resultados.

A avaliação de desempenho é importante para a motivação do trabalhador, uma vez que este mesmo sistema, tal como afirma Ceitil (1991:68) “assume índices de progressão e enriquecimento profissional, na medida em que os trabalhadores avaliados ficam a saber o que a chefia mais valoriza no desempenho que eles revelam, vendo, assim, os pontos fortes do funcionário” e, por isso, “a avaliação de desempenho tem efeitos na carreira do avaliado.” (Chiavenato, 1995:326).

Posto isto, é importante perceber que o sistema de avaliação de desempenho é relevante para a progressão do trabalhador e para que este continue a fazer um bom trabalho para a empresa. Cowling e Mailer (1998) vão mais longe e afirmam que um dos principais objetivos do sistema de avaliação de desempenho tem em vista o trabalhador e, desta forma, este sistema pretende premiar e reconhecer o esforço individual de cada um de modo a contribuir para uma ascensão na carreira de cada indivíduo.

Pressupõe-se ainda que “Qualquer sistema de avaliação, gestão e melhoria de desempenho deve produzir classificações corretas, medindo o que é suposto medir, e fazendo-o com o menor erro possível.” (Cunha *et al*, 2012:507). No entanto, no ponto seguinte irão ser destacados fatores que podem ter influência na precisão da avaliação.

### **2.1.1. Fatores externos que influenciam a Gestão de Desempenho**

Para além de tudo o que está associado a este processo de gestão de desempenho, (como por exemplo: espera-se que os objetivos definidos sejam alcançados, que esses objetivos sejam claros e exequíveis, que haja uma entrevista no final das avaliações para dar um *feedback*, entre outros pontos importantes ao processo de avaliação de desempenho) é importante perceber que não é um sistema maquinizado e que por isso existem fatores que ultrapassam este processo. Tal como afirma Almeida (1996:32), “existem fatores que

podem influenciar a avaliação de desempenho” pois todas as pessoas são diferentes e essas diferenças são a diversos níveis “nomeadamente ao nível da inteligência, aptidões específicas, ao nível emotivo, das atitudes, interesses, valores e motivações, e têm um impacto significativo no comportamento. Mais que isso, a emoção é uma força poderosa que influencia os comportamentos humanos. Está na base de conflitos de toda a espécie e das melhores ações que se possam praticar” (Almeida, 1996:32). Sendo que ao longo do tempo são assimilados símbolos e padrões da sociedade em que o investigador se insere. São imediatas as associações que são feitas das quais nem há a percepção clara que isso acontece, mas cada pessoa tem uma construção diferente da outra e cada uma age de maneira diferente da outra, o que pode gerar conflitos em relação às avaliações de cada um. “O relacionamento amigável entre colegas e superiores hierárquicos pode interferir com o desempenho de um trabalhador, dado que, não havendo equidade destas condições, o resultado será diferente para cada trabalhador“ (Donnelly, 2000:279). Donnelly (2000: 278) vai mais longe e afirma que os avaliados que mantêm relações de maior proximidade recebem cotações mais favoráveis do que os outros que não tem essa cumplicidade. Estas relações mencionadas por Donnelly (2000) vão representar problemas na fiabilidade dos resultados e no *feedback* que este mesmo vai dar. Aliás, “o problema com que se deparam os avaliadores, é identificar quais as dimensões que se devem avaliar, isto é, aspetos de realização que determinam um desempenho adequado. A avaliação deve estar associada à cadeia de valor das organizações. Deve ainda ser centrada mais na realização que realmente afeta o sucesso da organização, do que em aspetos irrelevantes da realização, tais como idade, o género ou raça.” (Bilhim, 2004: 256,257).

#### **2.1.1.1. As Influências dos Avaliadores**

Por norma, quem determina as avaliações dos trabalhadores são as chefias que lhes estão diretamente ligados, pois esta acaba por ter melhores oportunidades para o fazer porque mantém um contacto muito mais próximo com cada um e consegue fazer um melhor juízo de valor sobre cada um. Pode ainda ser feita por um técnico do departamento de Recursos Humanos, pelos colegas, subordinados, pelos clientes e ainda através da sua autoavaliação (Cunha *et al*, 2012). No entanto, as avaliações são determinadas pela chefias diretas uma vez que estas são quem melhor conhece os colaboradores e os deve acompanhar no quotidiano organizacional.

Porém, as influências na avaliação de desempenho por parte das chefias é um dos grandes problemas deste sistema, uma vez que cria entraves à confiança por parte dos avaliados na sua avaliação, acabando por criar más ou muito boas relações que nem sempre se traduzem nos melhores resultados. “Outro problema resulta do enviesamento avaliativo, por efeitos de preconceito ou de favoritismo, distorcendo a avaliação e retirando a perceção de equidade do sistema” (Cunha *et al*, 2012:509). Esta citação vem provar que a existência de amizades ou inimizades por parte dos avaliadores para com os seus avaliados podem traduzir-se em melhores ou piores resultados consoante a ligação que existe entre avaliado e avaliador o que nos mostra que o sistema de avaliação de desempenho é permeável ao ponto de ser influenciado por emoções. Nickols (2007) também afirma que a avaliação de desempenho pode ter resultados nefastos devido à permeabilidade de poder haver “jogos políticos” onde a avaliação pode ser manipulada e tendenciosa.

Na realidade, os avaliadores aprendem símbolos durante a sua aprendizagem social bem como motivações e pressões que vão distorcer a avaliação e esta distorção pode, ainda, estar ligada a dois fatores: em primeiro lugar com o facto de não quererem perder o objetivo de atingir um resultado ou de dar continuidade aos resultados que já tinham obtido; e em segundo lugar, não desejam obter qualquer resultado indesejado. Para além destes pontos, de modo a não criarem mau ambiente, adotam padrões de comportamento de forma a manterem uma imagem positiva e um relacionamento positivo com os seus trabalhadores, bem como um comportamento favorável à organização para atingir metas (Spence & Keeping, 2011).

Na maioria das vezes, a precisão das avaliações torna-se de tal modo um objetivo por parte do avaliador que a objetividade que este tanto quer atingir por vezes leva a mais subjetividade (Cunha *et al*, 2012). Não só a precisão da avaliação é um dos grandes objetivos, como a motivação dos trabalhadores também, de modo a que os avaliadores possam ter trabalhadores satisfeitos no trabalho e, conseqüentemente mais produtivos, o que pode influenciar avaliações, de modo a que os resultados sejam influenciados positivamente para que os trabalhadores se sintam motivados (Spence & Keeping, 2011). Para além disso, há investigadores que argumentam que o foco cego na precisão dos resultados das avaliações não permite aos próprios avaliadores perceber que a gestão de desempenho é um sistema que está ligado com propósitos articulados (Denisi & Sonesh, 2011), isto é num sistema de gestão de recursos humanos existem práticas e políticas que se tornam de tal modo abrangentes e transversais que acabam por estar ligadas entre si.

A todos os colaboradores que queiram seguir uma carreira com base no sucesso, esta deve fazer-se com base na melhoria contínua, desenvolvendo práticas de modo a melhorar o desempenho no trabalho. O foco principal da avaliação não deve ser a precisão da mesma, mas sim na melhoria do desempenho individual e até mesmo na melhoria organizacional (Budworth & Mann, 2011).

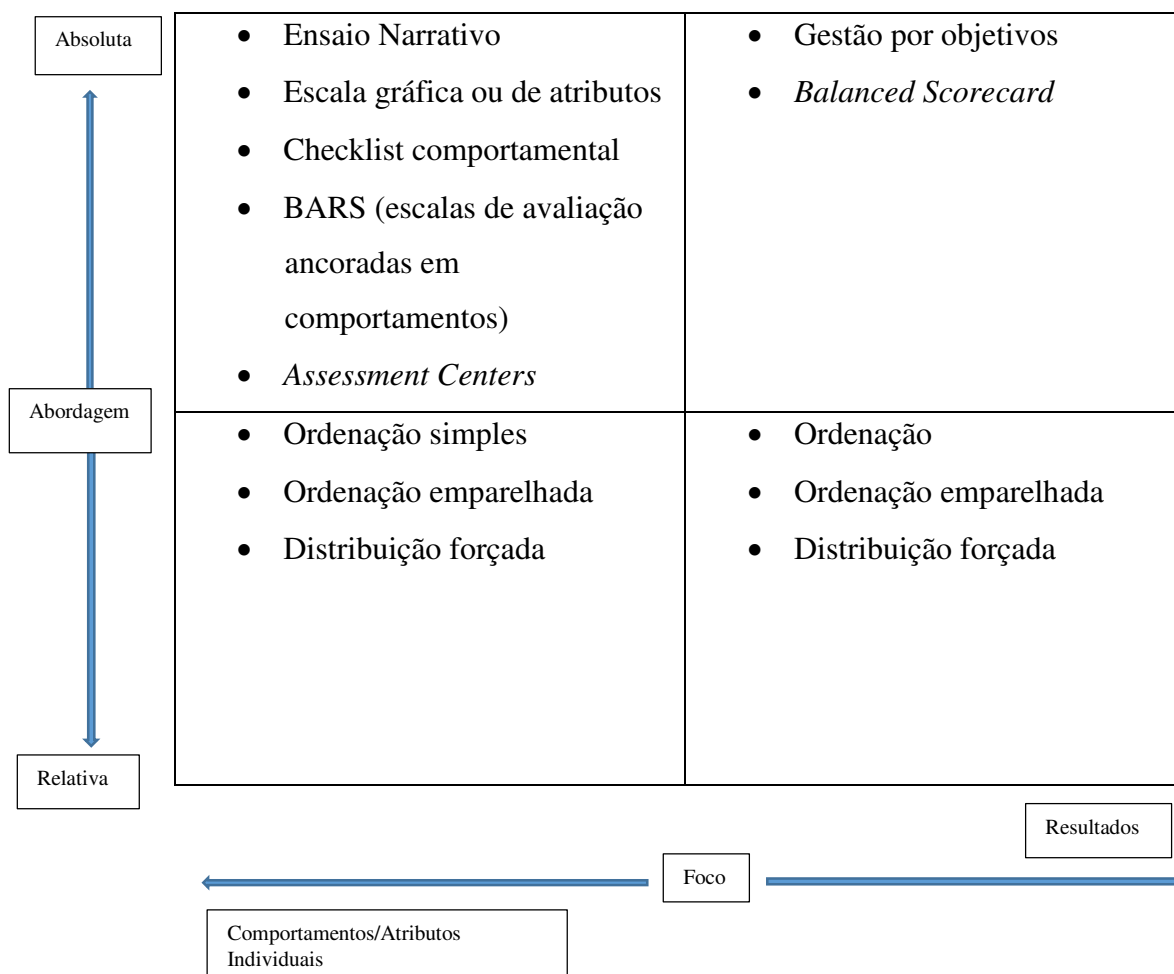
No entanto, levantam-se três questões para que esta melhoria contínua não seja tida em atenção, em primeiro lugar porque existe falta de incentivos para avaliar com precisão, em segundo lugar porque pode haver uma indecisão relativamente a uma nota entre colaboradores e a forma como a avaliação se desenrola pode não facilitar a tarefa, à chefia, em termos de decidir qual vai ser a avaliação a atribuir e, por último, podem existir diversos fatores que fazem com a avaliação seja feita de forma imprecisa, nomeadamente, se tiverem em conta resultados, recompensas, promoções, entre outros fatores (Spencer & Keeping, 2011).

Dessa forma, há uma vontade de criar sistemas o mais justos e reais possíveis de modo a que as avaliações sejam o mais eficazes possíveis e que possam ser potenciadas por um lado, ao nível do envolvimento e motivação de todos os intervenientes e, por outro lado ao nível dos processos, resultados e sucesso organizacional.

## 2.2. Sistemas e Métodos de Avaliação de Desempenho

Todos os sistemas de gestão de desempenho apresentam formas de mostrar os resultados, que dependem do modo da abordagem e do foco como podemos ver no quadro abaixo:

**Quadro 2. 2: Uma Classificação dos Métodos de Avaliação**



Fonte: Cunha *et al*, 2012: 515

Todos estes métodos de avaliar o desempenho são, de certo modo, mensuráveis, porque permitem medir comportamentos, resultados, entre muitos outros aspetos. Tal como nos mostra o quadro 2.2, as avaliações podem ser absolutas, ou seja, não existem comparações e aquilo que a avaliação nos diz será o resultado final de cada avaliado, ou podem ser relativas, ou seja, aquilo que a avaliação nos diz pode ser diferente do resultado final do avaliado. Podem, ainda, ser obtidas classificações com base nos comportamentos ou atributos individuais, ou, no inverso, devido aos resultados.

Todos os métodos de avaliação têm um foco e formas diferentes de avaliar. A primeira forma de avaliar descrita no quadro 2.2, o *Ensaio Narrativo* permite descrever os pontos fortes e fracos do avaliado, assim como as suas capacidades com mais potenciais de melhoria (Budworth & Mann, 2011).

A *Escala Gráfica ou de Atributos* consiste em classificar um trabalhador numa escala onde estão descritas as classificações que poderá obter, que podem variar entre “insatisfatório” e “excelente” (Budworth & Mann, 2011).

A *Checklist Comportamental* constitui um dos métodos mais utilizados, onde o avaliado está sujeito a um diverso conjunto de práticas e o avaliador irá avaliá-lo numa escala de, por exemplo, 5 pontos, onde no final se somam todas as pontuações para obter o resultado. Por sua vez, os *Incidentes Críticos* consistem em referenciar comportamentos ou acontecimentos com influência significativa no desempenho. Este método permite descrever aspetos onde a avaliação poderá incidir e ser mais real (Budworth & Mann, 2011).

As *BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)* estão “agarradas” a comportamentos e, descreve-os com a ajuda de incidentes críticos de modo a apresentar vários níveis de desempenho e de modo a que todos os avaliadores tenham um contexto comum para a avaliação. As avaliações realizadas segundo este método mostram que as melhorias foram apenas em relação à precisão na avaliação. Mas o comportamento dos avaliadores acabará por influenciar esta precisão bem como os avaliadores teriam de ter formação para que isto fosse possível (Schraeder *et al*, 2007; Caetano, 2008; Kline & Sulsky, 2009; Cintrón & Flaniken, 2011).

Os *Assessment Centers* consistem em avaliar com base em comportamentos ou no desempenho, dependendo da simulação ou exercício que é feito. Para que este método seja eficaz, é necessário ter em atenção diversos pontos que são imprescindíveis ao bom funcionamento do mesmo (Budworth & Mann, 2011). Nestes últimos seis métodos de avaliação falamos de abordagem absoluta com foco para os comportamentos e atributos individuais. Em relação à abordagem relativa direcionada para os comportamentos individuais e para os resultados temos a *Ordenação Simples*, onde é feita uma listagem de todos os colaboradores, em primeiro lugar do melhor colaborador e assim sucessivamente. Por sua vez, a *Ordenação Emparelhada*, consiste em comparar os trabalhadores entre si e

contrastar cada um deles em relação ao desempenho de cada um para com a tarefa que estão a executar (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Cintrón & Flaniken, 2011).

Por último, a *Distribuição Forçada*, constitui uma outra forma de comparar funcionários, onde as chefias são forçadas a distribuir os trabalhadores segundo uma dada distribuição, tal como acontece na Administração Pública Portuguesa (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Cintrón & Flaniken, 2011). Um estudo publicado sobre este último método diz-nos que as empresas que o utilizam obtêm maior eficácia em relação à diferenciação dos indivíduos, no entanto, verificam-se resultados mais baixos em relação à eficácia da organização, acabando por se verificar, também, que a eficácia do sistema de gestão de desempenho apresenta uma diminuição dos resultados (Budworth & Mann, 2011). Para além destes fatores negativos, a distribuição forçada acaba por diminuir o desenvolvimento de capacidades dos trabalhadores bem como conhecimentos individuais, uma vez que este método de avaliação não ajuda a melhorar os níveis de desempenho discrepantes entre os trabalhadores, muito pelo contrário, acaba por acentuá-los uma vez que identifica os diversos níveis de desempenho (Budworth & Mann, 2011).

Do ponto de vista dos avaliados, este sistema pode parecer-lhes injusto porque identifica exatamente quem são os bons, os maus e os intermédios, mesmo quando isto não significa que seja mesmo exato. A competição entre os trabalhadores da empresa pode gerar medo e egoísmo porque todos tentam ficar de fora da parte dos maus funcionários da empresa. Isto leva a um ambiente instável dentro da empresa, com pouca entreajuda, pouca fluidez de comunicação, partilha de informação, ideias e raro funcionamento entre equipa (Lawler III, 2003).

Por último, temos métodos de avaliação onde a abordagem é absoluta e o foco está nos resultados, como por exemplo a *Gestão por Objetivos* e o *Balanced Scorecard*. O primeiro método está interligado com a definição de objetivos para a organização, onde depois são atribuídos objetivos consoante o departamento. Isto implicará que todos os trabalhadores tenham objetivos comuns e que contribuam todos para os mesmos resultados. Isto faz com que seja possível diferenciar os trabalhadores consoante os padrões que são fixados (Almeida, 1996; Camara *et al*, 2003; Caetano, 2008; Cintrón & Flaniken, 2011). Por último, existe o *Balanced Scorecard* trata-se de um instrumento de medição de desempenho organizacional que irá acrescentar às avaliações dos trabalhadores a sua relação com o cliente, o modo como trabalha com os processos internos e também a forma de evolução do trabalhador, ou seja, “assenta na visão global da estratégia das organizações, apoiada



em quatro perspetivas – financeira, clientes, processos e aprendizagem/crescimento – nas quais são fixados objetivos e indicadores que têm que funcionar de forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas.” (Pinto, 2007:40). Visa, sobretudo, obter uma visão clara sobre a *performance* e a forma como esta forma de avaliar está alinhada com a estratégia delineada pela gestão (Pinto, 2007; Gomes *et al*, 2008). Irá estar, sempre, relacionado com os resultados e terá sempre como maior objetivo levar a visão e a missão da empresa a cabo pelo maior número de trabalhadores possíveis (Cunha *et al*, 2012).

Acima de tudo, é importante saber e definir o que irá ser avaliado, que práticas, tarefas, comportamentos e resultados e por isso é que este quadro 2.2 se torna importante de modo a explicar como cada abordagem funciona e qual é o foco de cada uma. É possível constatar que a distribuição forçada, que é a forma de avaliação de desempenho utilizada pelo sistema da administração pública, tem pontos fortes e pontos fracos, destacando-se o facto de se verificar que a eficácia da organização apresenta resultados mais baixos na utilização desta abordagem.

A questão colocada a seguir é fulcral no momento da avaliação e no momento em que surgem dúvidas perante a forma como um colaborador é avaliado. É preciso ter em atenção que a avaliação necessita de objetivos bem definidos, parâmetros de avaliação igualmente bem definidos, para que avaliação em si seja, de uma forma inicial, bem-feita e efetiva no sentido de ser uma vantagem distintiva e competitiva para a organização e desenvolvimento sustentado dos seus trabalhadores. Todos os pontos essenciais a uma avaliação devem estar naturalmente presentes na organização de modo a não avaliar aspetos desnecessários perante pontos que são obrigatoriamente de avaliação.

### 2.3. Avaliar, o quê?

Esta questão será sempre fulcral no que diz respeito à avaliação, e vai sempre ter de definir o que será subjetivo e objetivo, (ex: objetivo: nº de tarefas que concluiu, subjetivo: aptidão para a tarefa x). É necessário fazer uma diferenciação entre os aspetos a avaliar de modo a que esta tarefa se torne mais precisa e concisa. Há, então, que começar por perceber se é importante avaliar só os resultados do trabalho, de todos os trabalhadores, ou se é imprescindível ver e perceber o modo como é feito esse trabalho, se há alguma evolução, se há a vontade de evoluir e formar-se, para poder avaliar o seu trabalho, dado que “(...) os critérios de avaliação são comportamentos ou resultados de trabalho.” (Cunha *et al*, 2012:505).

Há uma necessidade de aliar estes dois pontos, os resultados e os comportamentos do trabalhador, de maneira a ter um resultado mais verdadeiro e exato daquilo que realmente o trabalhador fez ao longo do ano. Isto é importante porque a utilização de um só método pode provocar efeitos negativos. É importante ter em conta, no âmbito da gestão de desempenho e no momento das avaliações, as *hard skills* e as *soft skills*, ou seja, ter em conta aspetos técnicos e nesse caso considerar e avaliar se o trabalhador tem aptidões para o cargo que irá desempenhar e se estará a atingir os objetivos a que foi proposto, e por outro lado, a questão das competências comportamentais, ou seja, se tem habilidades, talentos e se consegue trabalhar em equipa, o que hoje em dia se torna essencial no seio de uma organização que tem objetivos comuns (Armstrong, 2009). No caso de avaliações sob o uso exclusivo de resultados não se irá perceber se o trabalhador evoluiu ao longo do tempo, se houve um esforço por parte do mesmo em melhorar as suas capacidades e de inovar o seu método de trabalho de modo a ter melhores ferramentas de trabalho. No caso de avaliações na base dos comportamentos e atributos individuais podemos ter uma sobrevalorização do indivíduo, uma vez que conhecemos as suas capacidades, mas estas, na realidade, podem nem sempre reproduzir bons resultados para a empresa. É então importante aliar estes dois componentes de modo a obter uma avaliação mais fiável porque “A utilização conjunta de resultados e critérios de avaliação comportamental e de processo permitirá obter uma visão mais completa da globalidade da função e das suas diferentes tarefas, responsabilidades e desempenho – tornando-se o processo mais relevante, sensível, fiável e aceitável” (Cunha *et al*, 2012:505).

Assim, a avaliação do desempenho tem um papel importante num sistema de gestão de desempenho. De acordo com Aguinis (2009) a avaliação é uma das fases do sistema de gestão de desempenho que permite aferir se os resultados previamente definidos foram alcançados e até que ponto o comportamento do trabalhador o ajudou a atingir esses resultados. Todas estas questões são importantes para que a avaliação de desempenho seja, tal como todos os outros processos da administração pública, um processo que funcione na sua melhor forma de modo a que seja automatizado e que não seja interferido e/ou enviesado por questões que não lhe estão intrinsecamente ligados. Deste modo, é importante clarificar todos os pontos e mostrar o que é necessário para que este processo decorra da melhor forma e de modo a obter os resultados desejados e os resultados a que a avaliação de desempenho se propõe, ou seja, obter os resultados dos funcionários da instituição o mais fidedignos possível.

No entanto, todos os sistemas apresentam dificuldades ou erros, ou então seria um sistema perfeito e, na verdade, sistemas perfeitos são utópicos. O sistema de avaliação de desempenho não foge à regra e nesse sentido será explanado no ponto abaixo os erros e dificuldades que este sistema enfrenta.

#### **2.4. Erros e Dificuldades no Processo de Avaliação**

Todos os sistemas que vão sendo criados ao longo dos séculos, sejam eles de justiça, de legislação, técnicos ou simplesmente sobre a avaliação, tal como afirmado anteriormente não são perfeitos e, por isso, padecem de erros e enfrentam dificuldades em todas as fases. Sendo assim, o processo de avaliação de desempenho não é exceção à regra e não fica de fora da inexatidão de que é alvo. Todavia, esses erros não estão só associados ao processo e ao sistema, mas também, como já referido, podem estar associados aos avaliadores, bem como a muitos outros efeitos que serão posteriormente explicitados. Efetivamente, isto irá arcar com consequências e problemas, principalmente para o trabalhador uma vez que deixará de confiar no sistema, terá uma menor perceção de justiça, irá ter menos motivação e conseqüentemente menores níveis de desempenho (Cunha *et al*, 2012).

Tal como foi referido no parágrafo anterior, existem efeitos que fazem com que haja distorção em relação às avaliações, são enumerados (Cunha *et al*, 2012: 530-531) esses efeitos que passam a ser citados:

- “Efeito Halo: O avaliador tem uma opinião bastante positiva em relação a uma característica e toma a parte pelo todo avaliando de forma positiva todo o comportamento.
- Efeito Horn: Ao contrário do efeito acima, neste caso o avaliador terá uma posição bastante negativa e o resultado será influenciado por essa posição.
- Tendência Central: O avaliador usa as pontuações intermédias em todas as avaliações.
- Severidade: o avaliador atribui, sistematicamente, pontuações baixas.
- Leniência/Complacência: O avaliador atribui, sistematicamente, pontuações altas.
- Erro de atribuição fundamental: O avaliador considera que a conduta do trabalhador se deve a características pessoais e descarta os fatores da situação.
- Protótipo de “Empregado Ideal”: A avaliação é feita em função do grau em que ele corresponde ao seu protótipo de “empregado ideal” – e não em função do desempenho no cargo específico ocupado pelo colaborador.
- Efeito similitude: A avaliação é feita positivamente quando os trabalhadores apresentam uma formação mais parecida com a dos avaliadores e menos positiva quando se verifica o contrário.
- Efeito das expectativas prévias: o desempenho do trabalhador é julgado em função das expectativas prévias. Ou seja, perante dois colaboradores com o mesmo desempenho real, avalia melhor aquele de quem tinha mais fracas expectativas inicialmente.
- Desvio de responsabilidades: O avaliador, sentindo-se, responsável pelo desempenho menos bom do colaborador, avalia-o negativamente.
- Efeito de comparação ou contraste: Os colaboradores são avaliados consoante o desempenho dos outros.
- Profecia Auto confirmatória: As fracas expectativas de desempenho que o avaliador projeta sobre o colaborador, desde o início do período de avaliação, podem traduzir-se no seu real menor desempenho, ou vice-versa.
- Estereótipos: O avaliador é influenciado por estereótipos relacionados com o género, raça, idade, sexo, entre outros fatores.

- Inveja/Receio de promover um potencial concorrente: O avaliador pressente que o colaborador é competente e tem potencial. Não o avalia tão positivamente quanto deveria por receio de criar “um concorrente para o seu lugar”.
- Efeitos emocionais: Quando procede à avaliação o avaliador está sob o efeito de emoções (positivas ou negativas) intensas. Ou seja, estados emocionais diferentes geram avaliações diferentes. (isto pode verificar-se nalgumas situações na avaliação para diferenciar avaliados)
- Efeito recenticidade: Os eventos e comportamentos mais recentes exercem maior impacto sobre a avaliação.
- Fadiga/Rotina: Perante um grande volume de avaliações que tem a fazer, o avaliador, pode ser menos rigoroso e distorcer a verdadeira avaliação.
- Incompreensão dos fatores de avaliação: O avaliador não compreende o verdadeiro significado dos fatores de avaliação, porque não quer, ou até mesmo porque pode não ter formação para tal.
- Incompreensão dos fatores de avaliação: O avaliador não compreende o verdadeiro significado dos fatores de avaliação, porque não quer, ou até mesmo porque pode não ter formação para tal. (Isto pode ser um dos maiores problemas do SIADAP, uma vez que muitos dos avaliadores não têm formação para fazerem a avaliação de desempenho à luz do sistema em vigor dado que é necessário que a apresentação dos objetivos seja mensurável e real, o que por vezes não acontece como pode ser constatado na análise e interpretação dos dados obtidos no estudo)”.

Tal como afirma Cascio (2006:332), a avaliação de desempenho é “Acima de tudo, um processo humano e inexacto.”

É, conforme o ponto seguinte, um sistema universal e transversal, porque todo o Homem, em qualquer parte do mundo, pode ser avaliado.

## 2.5. Sistema de Avaliação de Desempenho pelo Mundo

Os sistemas de gestão de desempenho estão difundidos em todo o mundo e a maior parte das empresas apresenta um sistema definido. “O desempenho individual é o alicerce do sucesso organizacional, praticamente todas as organizações do mundo inteiro têm algum tipo de sistema de gestão de desempenho” (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2012:387).

Não é só no contexto português que são definidos critérios, a nível mundial estão descritas etapas para que se torne viável o método de avaliação de desempenho. Mouller e Maley (2014) definem características fundamentais tais como, finalidade, confiança, critérios, *feedback* e outros pontos relacionados com a distância cultural e a linguagem, ou seja conforme a cultura de cada país o sistema funciona de diferentes formas e isso pode, por vezes, ditar o bom funcionamento de um sistema uma vez que as organizações que apresentam culturas fortes tendem a apresentar melhores resultados uma vez que os seus padrões e valores estão intrínsecos e as pessoas assimilam de forma natural os padrões e valores da organização.

Hofstede (2003) vai mais longe e apresenta cinco pontos fulcrais para um sistema organizacional eficaz ao nível da avaliação de desempenho. Em primeiro lugar: congruência entre as descrições das funções e objetivos organizacionais; em segundo lugar: medição do desempenho com base em comportamentos e resultados a nível individual e coletivo; em terceiro lugar: formação em matéria de gestão de desempenho; em quarto lugar: entrega de um *feedback* baseado em pontos fortes; e em quinto e último lugar: atribuição de recompensas significativas. Apresenta ainda cinco dimensões culturais que consideram importantes para a eficácia organizacional e, conseqüentemente para um bom sistema de gestão de desempenho. Em primeiro lugar, ter em atenção o individualismo/coletivismo, onde é dado lugar à equipa em vez do individual, uma vez que o individuo sabe que só pode contar consigo próprio e com a equipa atingirá mais rapidamente os objetivos a que se propõe uma vez que está subjacente que se apoiem uns aos outros; em segundo lugar, a distância do poder, ou seja, perceber até que ponto os indivíduos de uma organização aceitam a hierarquia, onde há pessoas com mais poder que outras, acabando por afetar o comportamento dos menos poderosos e vice-versa; em terceiro lugar, aversão à incerteza, sendo que este ponto corresponde ao grau de incerteza e, conseqüentemente, desconforto que os indivíduos de uma organização sentem face à imprevisibilidade de certos acontecimentos; em quarto lugar, a masculinidade/feminilidade

onde é identificado os pontos que a masculinidade dá preferência versus os pontos que a feminilidade dá preferência e por último a orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo.

Estas cinco dimensões serão importantes para um melhor sistema de avaliação de desempenho uma vez que quando a empresa tem uma cultura organizacional forte terá menos permeabilidade a fatores externos que impliquem o mau ou deficiente e desadequado funcionamento do sistema gestão de desempenho e, conseqüentemente terá menos hipóteses de ser suscetível a erros na avaliação de desempenho.

Um dos mais importantes fatores de eficácia organizacional quando as empresas têm filiais pelo mundo, é a confiança. Esta permite que todas as chefias consigam alcançar os objetivos traçados sem colocarem em causa processos e resultados provenientes dos trabalhadores. No entanto, todas as empresas acabam por encontrar entraves, nomeadamente as diferenças culturais. Estas mesmas diferenças, impedem o fluxo de informações entre os indivíduos e, conseqüentemente, entre as empresas e filiais de empresas multinacionais. Outro dos entraves será o limitado contacto face-a-face, a falta de feedback pontual e a ausência de avaliações follow-up (Chung, Gibbons & Schoch, 2006). No contexto português, é de salientar que o feedback fornecido aos trabalhadores apenas acontece aquando da entrevista final onde é comunicado o resultado final da avaliação, o que tem, definitivamente, conseqüências ao nível da estrutura organizacional uma vez que podem ser, consecutivamente, efetuados os mesmos erros sem que lhes seja dado qualquer alinhamento para terminar com a má realização de tarefas. Pressupõe-se que a gestão de desempenho forneça esse feedback aos trabalhadores com o objetivo principal de melhoria e desenvolvimento do potencial pessoal (Cunha *et al*, 2012).

Cunha *et al* (2012:533) vão mais longe e afirmam que o feedback é um dos “elementos fundamentais nas avaliações de desempenho”. Sendo que “O seu objetivo é proporcionar aos colaboradores os elementos informativos que lhes permitem compreender os erros e as ações positivas, as suas origens e as suas conseqüências”.

A fluidez com que a comunicação é feita é bastante importante para todos os sistemas da organização, incluindo o sistema de avaliação de desempenho, uma vez que no caso de isso não acontecer, o resultado final estará mais suscetível de situações de mal-entendidos, entre muitos outros fatores. As diferenças culturais e linguísticas, no caso de não serem bem

clarificadas, podem adicionar uma camada de complexidade em todo o processo de avaliação de desempenho (Maley & Mouller, 2014).

As diferenças culturais acabarão sempre por afetar um sistema no caso deste não se adaptar adequadamente ao contexto cultural em que está inserido. Há uma variedade de manifestações comportamentais entre as culturas que é importante que se tenham em atenção, por isso, “é importante pensar globalmente e agir localmente”<sup>6</sup> (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2012:332).

No próximo ponto será discutido o contexto português em relação ao sistema de avaliação de desempenho na Administração Pública Portuguesa, bem como as fases de todo o processo de avaliação de desempenho. Sendo que essas fases ditam o tempo em que são definidos os objetivos, como é que devem ser definidos, qual é o tempo de duração, entre outras fases do sistema de avaliação de desempenho da administração pública.

---

<sup>6</sup> Tradução da responsabilidade do autor



### **3. Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP)**

No que diz respeito ao SIADAP, este apresenta um processo de avaliação de desempenho bem diferente, uma vez que é dirigido e destinado aos organismos e instituições do setor público ao contrário dos sistemas de avaliação anteriormente referidos que são mais orientados e utilizados em empresas e instituições do setor privado que implementam esta prática da GRH. Relativamente ao SIADAP Schermerhorn (1998: 181) afirma, “é um sistema complexo com um grande número de patamares administrativos, e por isso, tem de ser regida por sistemas burocráticos formais, que possam organizar de uma forma formal os sistemas de qualidade e, por outro lado, controlar os trabalhadores”.

Trata-se de um sistema onde é preciso ter em atenção critérios, objetivos e delinear ideias tal como irá ser explanado nos pontos seguintes, pontos esses que constituem o SIADAP e a forma como ele se rege sob a Constituição Portuguesa. No entanto, apesar de ser um sistema formal, onde tem sobre a sua alçada uma burocracia complexa e diretrizes orientadores para as instituições de carácter público, não deixa de ter a possibilidade de ocorrerem erros porque todos os processos de gestão de desempenho, quer sejam eles em empresas de carácter privado ou público, tal como já foi referido, são alvo de erros.

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 tornou-se necessário melhorar o sistema de avaliação de desempenho da administração pública através de um sistema mais motivador e eficaz para que os serviços públicos pudessem responder às necessidades daqueles que precisam de a eles recorrer e que têm a expectativa de uma boa qualidade de serviço prestado.

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 por SIADAP, revogando o Decreto Regulamentar nº 44-B/83, de 1 de Junho, sistema que se encontrava a vigorar há muito tempo.

Este sistema, tal como vai ser possível constatar nos pontos seguintes, é um sistema complexo com parâmetros muito bem definidos e que difere do sistema anterior de avaliação de desempenho principalmente pelo facto de este sistema assentar no modelo da distribuição forçada, ou seja, existência de quotas definidas para atribuir uma avaliação de:

relevante, adequada e inadequada ao contrário do sistema anterior que se destaca pelo erro de leniência, ou seja, as avaliações eram favorecidas isto é, havia uma tendência para a sobreavaliação positiva em toda a administração pública.

Este novo sistema de avaliação aprovado pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro, que surge para substituir o sistema de avaliação de desempenho da administração pública anterior, implementado com o Decreto-Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio. Com esta alteração, uma das maiores mudanças visíveis no sistema, foi o facto de agora se alinhar avaliações dos serviços, do desempenho dos dirigentes e dos trabalhadores em geral. Assim, o SIADAP aplica-se ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e 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.

Ao contrário do sistema antigo, este prevê que as avaliações estejam fixadas por quotas. Por exemplo, para os trabalhadores em geral e intermédios, está fixada uma percentagem de 25% para as avaliações de desempenho “Adequado” e entre estas apenas 5% é direcionado para a avaliação com desempenho “Relevante”.

Segundo Rocha (2010) o modelo implantado em 2004 foi alterado 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, situação esta que fragilizou aquele sistema e o conduziu ao fracasso.

O regime atual apresenta algumas diferenças relativamente ao primeiro, sendo de evidenciar o facto de o sistema integrar três componentes:

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

Outras diferenças têm a ver com:

- a) “Adoção de percentagens para diferenciar o desempenho dos dirigentes intermédios;
- 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 poder 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 aumentadas 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.”

(artigo da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa - <http://www.fc.ul.pt/pt/pagina/162/siadap>)

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

#### **3.1.1. Definições**

Para efeitos da sua aplicação a lei n.º 66-B/2007, procede à definição de determinados conceitos de entre os quais são destacados (Lei n.º 66-B/2007, art.º 4, alíneas a), e) e h)):

- “*Competências*: 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*: previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra quantificáveis;
- *Trabalhadores*: todos aqueles que desempenham funções na Administração Pública sem ocupar qualquer cargo dirigente ou equiparado, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que a respetiva vinculação seja por prazo igual ou superior a 6 meses.”

#### **3.1.2. Princípios**

O SIADAP orienta-se pelos seguintes princípios (Lei n.º 66-B/2007, art.º 5.º)<sup>7</sup>:

- “Coerência e integração;
- Responsabilização e desenvolvimento;
- Universalidade e flexibilidade;
- Transparência e imparcialidade;
- Eficácia e eficiência;
- Orientação para a qualidade dos serviços;
- 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.”

---

<sup>7</sup> Extrato do artigo indicado (p:9114-(3))

### **3.1.3. Objetivos**

O SIADAP tem como objetivos essenciais (Lei n.º 66-B/2007, art.º 6.º)<sup>8</sup>:

- “Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação 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;
- Melhoria dos processos, da prestação de informação e a transparência da ação dos serviços;
- Apoiar o processo de decisão estratégica.”

### **3.2. Sistema de planeamento**

O SIADAP articula-se com o sistema de planeamento de cada entidade constituindo um instrumento de acompanhamento e avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos plurianuais determinados pelo órgão executivo e dos objetivos anuais e planos de atividades, baseado em indicadores de medida a obter pelos serviços.

Esta articulação com o sistema de planeamento pressupõe a coordenação entre todos os serviços e aquele que exerce atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação (Lei n.º 66-B/2007, art.º 7.º, n.º 1).

---

<sup>8</sup> Extrato do artigo indicado (p:9114-(3)).

### **3.3. O ciclo de gestão**

O processo de avaliação de desempenho não é um processo único, articula-se de entre os vários processos de gestão de uma organização, que no caso das autarquias, é habitualmente designado de ciclo de gestão como é explicado nos pontos abaixo citados.

Este ciclo anual de gestão integra as seguintes fases (Lei n.º 66-b/2007, art.º 8.º):

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

### **3.4. Subsistemas do SIADAP**

#### **3.4.1. Subsistema de avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública – SIADAP 1**

A avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), o qual inclui (Lei n.º 66-B/2007, art.º 10.º, n.º 1):

- “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.”

### **3.4.1.1.Parâmetros de avaliação**

Os parâmetros de avaliação de desempenho baseiam-se em três pontos, sendo eles, objetivos de eficácia, eficiência e qualidade. Os resultados obtidos em cada objetivo são avaliados de acordo com os níveis de graduação a seguir indicados bem como a menção correspondente (Lei n.º 66-b/2007, art.º 11.º, n.º 3):

- *“Superou o objetivo;*
- *Atingiu o objetivo;*
- *Não atingiu o objetivo.”*

### **3.4.1.2.Modalidades da avaliação**

Para a avaliação dos serviços é necessário ter em conta os processos de autoavaliação (art.º 15) e de heteroavaliação (art.º 20).

A autoavaliação é anual, obrigatória, faz parte integrante do relatório de atividades. Além disso deve estar de acordo com o QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) do serviço e deve ser acompanhada da seguinte informação (Lei n.º 66-B/2007, art.º 15.º, n.º 2):

- *“À apreciação por parte dos utilizadores;*
- *Avaliação do sistema de controlo interno;*
- *Causas de incumprimento 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 sobre o incumprimento das metas estabelecidas considerados como desvios evidenciados. Esta modalidade é da responsabilidade do Conselho Coordenador do SCI (Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado) e pode ser realizada por operadores internos e externos.



### 3.4.1.3. Resultados da avaliação

Neste ponto, estão explanados as diferentes etapas de como é divulgado o resultado da avaliação dos trabalhadores bem como a natureza dos efeitos dos resultados da avaliação de desempenho (Lei n.º 66-B/2007, art.º 24, art.º 25 e art.º 26).

- a) **“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.
- b) **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 e a quem foi atribuída uma distinção de mérito.
- c) **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 (Lei n.º 66-b/2007, art.º 27.º)<sup>9</sup>:

- “Aumento para 35% e para 10% das percentagens máximas previstas no n.º 5 do art.º 37º (SIADAP 2) e n.º 1 do art.º 75º (SIADAP 3), visando a diferenciação de desempenho excelente e relevante;
- Atribuição pelo membro do Governo um reforço de dotações orçamentais para mudança de posições remuneratórias ou atribuição de prémios aos trabalhadores;

---

<sup>9</sup> Extrato do artigo indicado (p: 9114-(7)).

- Reforços orçamentais para novos projetos e melhoria dos serviços.”

### **3.4.2. Subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes da Administração Pública – SIADAP 2**

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

#### **3.4.2.1. Parâmetros de avaliação**

Constituem parâmetros de avaliação do desempenho dos dirigentes superiores (Lei n.º 66-B/2007, art.º 30.º, n.º 1):

- 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 (Lei n.º 66-B/2007, art.º 35.º):

- 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.”

#### **3.4.2.2. 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.

#### **3.4.2.3. 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 (Lei n.º 66-B/2007, art.º 32.º):

- 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 não adequado.

Os resultados da avaliação de desempenho dos dirigentes superiores fundamentam a atribuição de prémios de gestão, a renovação ou cessação da comissão de serviço. Determinam também a cessação de funções se, por razões 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, previamente escolhidas, para cada dirigente.”

A avaliação final dos dirigentes intermédios exprime-se da seguinte forma (Lei n.º 66-B/2007, art.º 37.º, n.ºs 1 e 2):

- a) “*Desempenho excelente* – atingiu 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 (Lei n.º 66-B/2007, art.º 37.º, n.º 5).

**Quadro 3. 1: Efeitos da avaliação: (artº 39º da Lei 66-B/2007, de 28 de Setembro)**

1. <b>Desempenho Excelente</b> em três anos consecutivos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Período sabático, se em três anos consecutivos.</li><li>- Estágios em organismos da Administração Pública.</li><li>- Estágio em outros serviços públicos.</li><li>- 5 dias de férias ou respetiva remuneração</li></ul>
2. Desempenho <b>Relevante</b> em três anos consecutivos Desempenho Inadequado	<ul style="list-style-type: none"><li>- 3 dias de férias ou correspondente remuneração</li></ul>
3. Desempenho Inadequado <b>em dois anos consecutivos</b> ou na aplicação do SIADAP 3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cessação da comissão de serviço.</li></ul>
4. Desempenho Inadequado	<ul style="list-style-type: none"><li>- Constitui fundamento da cessação da comissão de serviço.</li></ul>

Fonte: Rocha, 2010:214

Este quadro 3.1 mostra-nos as recompensas consoante a avaliação determinada para cada colaborador. É importante salientar que de momento todas estas recompensas estão congeladas, pelo que as avaliações mantêm-se mas os prémios só serão ativados aquando do descongelamento determinado pelas instâncias superiores com poder para tal.

### **3.4.3. Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública – SIADAP 3**

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

#### **3.4.3.1. Requisitos funcionais para a avaliação**

“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 (Lei n.º 66-B/2007, art.º 42.º, n.º 2).

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 (Lei n.º 66-B/2007, art.º 42.º, n.º 1).”

#### **3.4.3.2. Parâmetros de avaliação**

A avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública integra dois parâmetros (Lei n.º 66-B/2007, art.º 45.º):

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

### **3.4.3.3. Objetivos**

De acordo com Rocha e Dantas (2007), os objetivos são resultados/metasp mensuráveis, 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 (Lei n.º 66-B/2007, art.º 46.º, n.º 2):

- 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.”

### **3.4.3.4. Avaliação dos resultados atingidos**

Para cada trabalhador são fixados, anualmente, pelo menos três objetivos, tendo em conta a função de cada trabalhador e o cargo que ocupa, sendo a avaliação dos resultados obtidos expressa em três níveis (Lei n.º 66-B/2007, art.º 47.º, n.º 1):

- a) “*Objetivo superado;*
- b) *Objetivo atingido;*
- c) *Objetivo não atingido.*”

### **3.4.3.5. Avaliação das competências**

Para cada trabalhador são, previamente escolhidas, em número não inferior a cinco, competências, de entre as constantes numa lista aprovada por Portaria do Governo, sendo a avaliação de cada uma delas expressa em três níveis (Lei n.º 66-B/2007, art.º 49.º n.º 1):

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

### 3.4.3.6. Avaliação final

A avaliação final é atribuída em função das pontuações obtidas em cada parâmetro, sendo expressa em menções qualitativas nos seguintes termos (Lei n.º 66-B/2007, art.º 50.º, n.º 4):

- 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.

### 3.4.3.7. Efeitos da avaliação

Os efeitos da avaliação individual do desempenho são apresentados de uma forma sintetizada:

**Quadro 3. 2: Efeitos da avaliação SIADAP 3:** (art.º 52º da Lei 66-B/2007, de 28 de Setembro)

1. Efeitos gerais	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificação das potencialidades do trabalhador que tenham que ser desenvolvidas.</li><li>- Diagnóstico das necessidades de formação.</li><li>- Identificação de competências merecedoras de melhoria.</li><li>- Melhoria de posto de trabalho.</li><li>- Alteração do posicionamento remuneratório.</li></ul>
2. Desempenho excelente em 3 anos consecutivos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Período sabático.</li><li>- Estágio em Organismo da AP.</li><li>- Estágio em outro serviço público.</li><li>- Frequência de ações de formação.</li><li>- Direito a 5 dias de férias ou remuneração</li></ul>
3. Desempenho relevante em 3 anos consecutivos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Direito a 3 dias de férias ou remuneração</li></ul>
4. Desempenho inadequado	<ul style="list-style-type: none"><li>- Objeto de análise de forma a detetar os fundamentos da insuficiência e identificação das necessidades de formação.</li><li>- Fundamentar as necessidades de formação.</li></ul>

Fonte: Rocha, 2010:215

### **3.4.3.8. Intervenientes no processo de avaliação**

No âmbito de cada serviço, são intervenientes no processo de avaliação do desempenho (Lei n.º 66-B/2007, art.º 55.º, n.º 1):

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

O avaliador é o superior hierárquico imediato, ou na sua ausência o superior hierárquico de nível seguinte, a quem compete (Lei n.º 66-B/2007, art.º 56.º, n.º1):

- “Negociar os objetivos;
- Rever com o avaliado a prossecução dos objetivos anuais;
- Negociar as competências;
- Avaliar anualmente os trabalhadores diretamente subordinados;
- Ponderar as expectativas 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, de acordo com os objetivos e resultados.

Deve proceder à respetiva autoavaliação, 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 (Lei n.º 66-B/2007, art.º 57.º, n.º 2).

#### **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 (Lei n.º 66-B/2007, art.º 58.º, n.º 1):

- “Estabelecer diretrizes para uma aplicação objetiva 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 (Lei n.º 66-B/2007, art.º 59.º, n.º 2).

#### **e) O Dirigente Máximo**

Ao dirigente máximo do serviço compete homologar as avaliações anuais e ainda (Lei n.º 66-B/2007, art.º 60.º, n.º 1):

- “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 da 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.
- Exercer as demais competências que lhe são cometidas pela presente Lei.”

### 3.4.3.9. Fases do processo de avaliação

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

**Quadro 3. 3: Quadro síntese das fases do processo de avaliação**

Quando	O que se faz	Quem intervém
1ª Quinzena de Janeiro	<b>Momento 1 – Autoavaliação</b> Obrigatória e para preparação da avaliação e identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional. Deve ser entregue ao avaliador.	<b>Avaliado</b> (sempre que possível deve ser feita análise da autoavaliação com o avaliador)
	<b>Momento 2 – Avaliação</b> (Trata-se de uma avaliação ainda prévia)	<b>Avaliador</b>
2ª Quinzena de Janeiro	<b>Harmonização das propostas de avaliação</b> Análise das propostas de avaliação para a sua harmonização e início do processo conducente à validação dos desempenhos relevantes e desempenhos inadequados e de reconhecimento dos desempenhos excelentes.	<b>Conselho Coordenador da Avaliação (CCA)</b>
Durante o mês de Fevereiro	<b>Reunião de Avaliação</b> Fases: <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>	<b>Avaliador e Avaliado</b>  (Caso a reunião não seja marcada pelo avaliador o .../... avaliado pode requerer a sua marcação)
Depois das reuniões de avaliação	<b>Validação e reconhecimento das avaliações:</b> <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>	<b>CCA</b>
Até 10 dias úteis após tomada de conhecimento da proposta de avaliação a submeter a homologação	<i>Facultativo</i> Apreciação pela comissão paritária, mediante requerimento do avaliado	<b>Avaliado</b> <b>Dirigente máximo</b> <b>Comissão paritária</b>
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	<b>Avaliador</b> <b>Avaliado</b>
Até 5 dias úteis após conhecimento da homologação	<i>Facultativo</i> Apresentação de reclamação	<b>Avaliado</b> <b>CCA / Avaliador / Comissão paritária</b> <b>Dirigente máximo</b>
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 o mais fundamentada possível.	<b>Avaliador e avaliado</b>

Fonte: Direção-geral da Administração e do Emprego Público

Todas estas fases, quando cumpridas, vão permitir que a instituição faça a avaliação dos seus funcionários nos mesmos moldes e vai fazer com que a tomada de decisões seja muito mais fácil e, segundo Lisboa e Martins (2004:311), “estas decisões podem abranger promoções, mudanças de funções, ações de formação ou o ajustamento do sistema de remunerações e incentivos”, pelo que se torna bastante importante que sejam criadas as condições para o bom funcionamento do sistema de avaliação de desempenho.

É de esperar que o SIADAP e quem na prática o tem de implementar ao nível da gestão e avaliação do desempenho dos trabalhadores do funcionalismo público atue em conformidade com o que estabelece este sistema processual e de gestão, de modo a que possa corresponder aquilo que é pretendido com este sistema, ter avaliações justas e reais, porque nem sempre as perceções de justiça são iguais e é necessário manter um bom clima para que isso não aconteça. O SIADAP prevê que todos os funcionários se fixem nas percentagens estabelecidas, o que nem sempre é possível e será esse o objetivo deste estudo, mostrar que este sistema, da forma que está desenvolvido e tendo em conta aquilo que pretende mostrar, nem sempre se adapta bem à realidade organizacional.

Todavia, é importante sublinhar que este sistema apresentará sempre objetivos e princípios que serão cumpridos, de uma maneira geral, e note-se que o facto de o sistema integrar objetivos irá conseguir com que os trabalhadores se envolvam mais na estratégia da organização (Fernandes, 2007).

No caso de cumprimento dos objetivos propostos, a instituição terá uma comunicação muito mais fluída e isso poderá potenciar um maior envolvimento dos funcionários com a estratégia da instituição a que pertencem.

Sobre o SIADAP, Tanke (2004:250) afirma que este é como se fosse um sistema de *feedback*, onde os avaliadores vão ter informações relativas à concretização dos objetivos propostos a cada colaborador.

Este sistema pode ser benéfico para o departamento de recursos humanos e consequentes processos de gestão desde que bem aplicado, bem organizado e bem comunicado. Um programa de avaliação de desempenho bem concebido e utilizado traz benefícios para os subordinados, para as chefias e para a organização (Chiavenato, 2002:332).

De forma a perceber melhor de que forma este sistema funciona numa organização pública será realizado um estudo de caso.

O ponto seguinte apresenta-se a metodologia do estudo de caso, onde está explanado a forma como feito estudo e de que modo foi interpretado o mesmo. É ainda apresentada a instituição onde foi realizado o estudo, os participantes e os procedimentos desenvolvidos.

## **4. Metodologia**

### **4.1. Introdução**

Na metodologia compreende-se, de forma global, o posicionamento metodológico do investigador, o método escolhido para obtenção dos dados e o tipo de análise que aos mesmos é efetuada. Do ponto de vista mais operativo, está, igualmente detalhada a amostra de participantes, a ou as organizações envolvidas, bem como todos os procedimentos levados a cabo para realizar o processo de investigação.

É vontade que a metodologia se mostre como uma aproximação global de todo o processo de pesquisa, desde a revisão de literatura até ao processo de recolha de informação e análise de todos os dados.

O objetivo central deste estudo é o de compreender alguns dos processos deste sistema de avaliação principalmente, a relação avaliador-avaliado. Será, então, necessária, uma pesquisa documental e bibliográfica bastante aprofundada para dar resposta o mais adequada e efetiva possível aos objetivos deste estudo.

### **4.2. Posicionamento Metodológico**

Assume-se em termos metodológicos uma postura epistemológica interpretativa e qualitativa dos factos, sendo que o objetivo é obter respostas e o modo como cada sujeito perspetiva a realidade e a contextualiza. Relativamente a esta postura interpretativa, o investigador, é um “sujeito” e é portador de realidades e fenómenos sociais (Myers, 2011, 39).

A opção por este posicionamento foi por se entender que face ao objetivo da pesquisa, às questões de partida se poderiam obter de forma mais próxima dos participantes os dados considerados relevantes para a pesquisa. Valorizou-se nesta escolha a adequabilidade da metodologia qualitativa assente num estudo de caso com uma amostra de participantes selecionada por conveniência (proximidade dos sujeitos, concentração dos serviços e disponibilidade dos participantes), (Myers, 2011).

A amostra apresentada é constituída por 16 entrevistados, de uma instituição (Câmara Municipal da Trofa) pelo que não serão apresentados resultados de outras instituições e, por isso, não é possível generalizar os dados e os resultados analisados, para além desta realidade que é uma realidade constituída por pessoas concretas – funcionários daquela instituição pública - e com o grau e natureza da contextualização que cada um dos participantes deu face á entrevista realizada. A realidade não deixará de ser uma realidade subjetiva e o investigador faz parte desta subjetividade.

Barañano (2004:27) sustenta que “um trabalho científico tem dois momentos: um pessoal, porque a experiência de investigação serve sempre, não pelo tema ou o trabalho a desenvolver, mas, sim, pela preparação que se impõe, isto é, pelo rigor científico seguido e pela capacidade para a organização da informação; o outro momento é o contributo que se dá para a comunidade científica”.

Gil (1999:43) afirma que a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego do procedimento científico.

### **4.3. Metodologia de obtenção de dados: Entrevista**

Uma vez que este é um sistema que envolve expectativas e emoções sentidas ou experienciadas pelos funcionários e considerando os vários elementos do processo de pesquisa, a melhor opção será uma recolha de dados que esteja, o mais possível, em contacto com este processo e, por isso, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas assentes num guião de entrevista. Este método de recolha de informação pressupõe que sejam colocadas questões a um conjunto de pessoas previamente selecionadas de forma a saber o que é que elas fazem, pensam ou sentem em relação a determinada situação.

A entrevista semiestruturada, assente num guião como forma metodológica de obtenção de dados, foi o método escolhido uma vez que permite uma maior abertura, isto é, permite que seja direcionada por questões não tão precisas e, conseqüentemente, permite ao entrevistador tomar o rumo da entrevista e dar sentido à mesma, uma vez que tem a liberdade de a conduzir de um modo flexível, sem nunca cortar a possibilidade do entrevistado percorrer outros caminhos e desenvolver outras ideias e opiniões que inclusive

podem não ter sido previstas e consideradas na elaboração do guião e que podem revelar-se interessantes vir a explorar nas outras entrevistas (Quivy & Campenhoudt, 2008).

De acordo com King (2011) a entrevista apresenta diversas vantagens que se prendem com o facto de o investigador, ao estar em contacto com os entrevistados, tem a vantagem de recolher informação não-verbal, como por exemplo, silêncios durante a entrevista, risos, expressões, comportamentos, entre outras situações bastante importantes para obter conclusões das entrevistas, que podem revelar aspetos específicos do fenómeno estudado e que o investigador não teria obtido sem este contacto. Quivy e Campenhoudt (2008) afirmam que é essencial que a entrevista decorra de um modo aberto e flexível, sendo que desta forma os entrevistados têm liberdade e confiança suficiente para falarem sobre a forma como percebem o ambiente que os rodeia e as experiências de vida de cada um.

Em relação aos dados que a entrevista fornece, os mesmos autores acima citados, afirmam que é um dos instrumentos mais poderosos como forma de análise aquando da escolha do método de análise interpretativo uma vez que permite abordagens mais vastas ou exíguas, independentes ou relacionadas entre si, favorecendo o processo de construção e desenvolvimento do conhecimento científico (Quivy & Campenhoudt, 1998). Esta ferramenta de análise permite que haja uma elevada largura e profundidade em relação aos dados obtidos. Permite, ainda, tal como afirma Ruquoy (1997:111 citado por Ribeiro, 2013), “explorar livremente o pensamento do outro, permanecendo ao mesmo tempo no quadro do objeto de estudo”.

#### **4.3.1. Guião de Entrevista**

A elaboração de um guião de entrevista foi bastante importante para a realização das entrevistas sendo que permitiu ao investigador ter uma linha orientadora no momento da entrevista, permitindo ainda, uma vez que o guião de entrevista era flexível, que tivesse a oportunidade de abordar outras questões pertinentes para o estudo que não estavam previamente elaboradas. Desta forma, “instaura-se uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reações, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e profundidade” (Quivy & Campenhoudt, 1998:192).

Existem dois guiões de entrevista (Anexo 1 e Anexo 2), uma vez que as questões colocadas aos avaliados são diferentes das questões que foram feitas aos avaliadores. Sendo assim, e em primeiro lugar, foram questionados aspetos biográficos dos entrevistados, em forma de perguntas fechadas, que serão, mais tarde, importantes de serem analisados. Num segundo ponto foram questionados acerca do tempo em que exercem funções na CMT, qual o cargo e a antiguidade na instituição; num terceiro ponto, e um dos pontos mais importantes, foram colocadas questões que foram de encontro aos objetivos e questões de partida do estudo, uma vez que é um dos pontos que merecem especial atenção em responder. E, por último, foram elaboradas questões tendo em conta a revisão da literatura de modo a complementar a pesquisa feita para este estudo.

Para o primeiro ponto descrito relativamente às questões biográficas, tanto para o guião de entrevista dos avaliados e dos avaliadores, foi questionado o nome, a idade, o estado civil o nº de filhos e habilitações escolares, num conjunto de cinco perguntas. Relativamente ao segundo ponto em questão, foram feitas oito perguntas acerca da antiguidade na instituição, categoria profissional, funções e responsabilidades, se já trabalharam para outra entidade, pública ou privada, se retiraram aprendizagens de experiências anteriores para a atual, se existe formação para os trabalhadores na CMT e, por último se existe espírito de equipa. Em relação ao terceiro ponto, foram colocadas oito questões aos avaliados e dez questões aos avaliadores. Por último foram elaboradas questões relativamente à revisão de literatura, num conjunto de onze questões para os avaliados e dez questões para os avaliadores.

Quivy e Campenhoudt (1998:192,193) abordam esta questão para condução da entrevista afirmando que “ (...) geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas na ordem em que as anotou, e sob a formulação prevista. Tanto quanto possível “deixará andar” o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier. O investigador esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objetivos, cada vez que o entrevistado deles se afastar, e por colocar as perguntas às quais o entrevistado não chegue por si próprio, no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível”.



### 4.3.2. Transcrição e gravação das entrevistas

No que diz respeito ao processo de transcrição das entrevistas, uma vez que tiveram uma duração média de 30 minutos, para cada transcrição da entrevista foram necessárias, em média, onze páginas *word*, a *Times New Roman*, com tamanho de letra 12 e espaço simples.

Esta transcrição foi, por diversas vezes, muito prolongada e exaustiva uma vez que se torna muito difícil transcrever informação pormenorizada, em que existem frases muito longas, com pontuações importantes e palavras que nem sempre se percebem à primeira. Contudo, o facto de a transcrição ter sido feita pelo investigador, terá sempre as suas vantagens, uma vez que mantém a confidencialidade dos casos em questão onde existe, principalmente, um acordo de confidencialidade<sup>10</sup> dos dados e das pessoas que colaboraram com a entrevista. Para além de que permite ao investigador tornar mais presente casos em que os momentos não-verbais são importantes para análise e interpretação dos dados.

Uma vez que as entrevistas foram todas registadas com um gravador isso acaba por ter prós e contras para a entrevista. É bastante útil porque é uma das formas mais fidedignas de registar na íntegra as entrevistas de todos os colaboradores da entrevista, facilitando a transcrição na íntegra de palavras-chave importantes, de respostas fulcrais para o estudo, bem como outros momentos importantes para a análise das respostas, como por exemplos, pausas na resposta, risos e silêncios, que merecem ser igualmente analisados no contexto em que ocorreram. Todavia, o gravador poderá provocar nervosismo no entrevistado, ficando assim menos confortável para responder à vontade, de forma a contrariar essa possível situação o facto de o entrevistado saber que todas as suas questões biográficas serão mantidas no anonimato e que o gravador apenas serve para que tudo seja gravado na íntegra, mostrou-se decisivo para que não houvesse constrangimentos nem nervosismo; a utilização deste instrumento requer a transcrição de todas as entrevistas na forma mais pura, literal, mas isso pode ser facilmente deturpado pelo entrevistador e pode ter dificuldade em encontrar algum aspeto relevante numa entrevista muito longa, de modo a evitar estes contratemplos, tornou-se importante tomar nota de algumas respostas mais importantes de modo a que toda a informação essencial ao estudo pudesse constar da análise e

---

<sup>10</sup> Acordo estabelecido através da leitura do guião de entrevista e consentimento do entrevistado para que a entrevista fosse gravada e a sua identificação fosse mantida no anonimato.

interpretação dos dados. Essas notas foram tiradas (mesmo o gravador estando ligado) de modo a destacar a informação essencial.

Também foram anotadas questões importantes que estiveram relacionadas com o facto de um entrevistado (B2) não querer gravar partes da entrevista.

#### **4.4. Metodologia da análise de dados: Análise de conteúdo**

Em relação à análise dos dados, o método escolhido será a análise de conteúdo das entrevistas. As suas primeiras definições mais concretas surgem nas décadas de 40, 50 onde deixam de interpretar apenas discursos políticos e passam a ser úteis em estudos no âmbito da psicologia e da sociologia. Berelson (1967:79) definiu a análise de conteúdo como sendo uma técnica que permite “numerosas aplicações práticas”, ou seja, é uma técnica que tem a vantagem de poder fazer uma descrição mais objetiva do assunto das mensagens manifestas pelos intervenientes em estudos, para mais tarde ser passível de análises e interpretações.

Em 1994, Bardin, explica que a análise de conteúdo reúne um conjunto de técnicas de análise de comunicações de modo a descrever o conteúdo das mensagens.

A análise de conteúdo é de tal forma importante que Quivy e Campenhoudt (1998:227) consideram que o “lugar ocupado pela análise conteúdo na investigação social é cada vez maior, nomeadamente porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade”. No sentido de reforçar esta ideia e veicular a importância deste método de análise, Quivy e Campenhoudt (1998:227) vão mais longe e afirmam que a “análise de conteúdo permite, quando incide sobre um material rico e penetrante, satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva”.

#### **4.5. Instituição**

A instituição que foi alvo deste estudo foi a Câmara Municipal da Trofa (CMT). Onde todos os colaboradores, desde a presidência até aos funcionários, se mostraram incansáveis e deram um apoio precioso na realização das entrevistas bem como na logística necessária para a elaboração do estudo.

A Câmara Municipal da Trofa é uma instituição de carácter público que detém diversos órgãos e funcionalidades de modo a responder às necessidades dos munícipes. A CMT não exerce funções apenas para responder às necessidades dos seus munícipes mas também todos os funcionários e questões inerentes à mesma, desde os agrupamentos de escola, a instituições que estão agregadas a todos os serviços que a CMT oferece e todos os assuntos relacionados com a cidade.

Mostra-se importante descrever um pouco da história deste concelho para se entender como nasceu toda esta estrutura, que apesar de recente já se encontra consolidada em diversas áreas e apostando num processo de qualidade de vários departamentos.

A história deste concelho remonta a 1984 quando a Trofa foi classificada como Vila a 16 de Maio de 1984 e a Cidade a 2 de Julho de 1993. No entanto, e apesar destas alterações, Trofa continuava a ser uma cidade agregada a Santo Tirso não tendo qualquer autonomia na tomada de decisões e independência, contrariando desse modo a vontade de todos os habitantes da cidade. O desejo de crescer e se tornar um município foi tão grande que mesmo enfrentando um longo processo de separação para com o município de Santo Tirso nunca desistiu. Finalmente, esta autonomia foi-lhe concedida a 19 de Novembro de 1998, hoje feriado municipal.

A Câmara Municipal da Trofa é o órgão executivo do município e realiza, quinzenalmente, reuniões ordinárias, sendo estas reuniões públicas para que seja possível responder às questões e dúvidas dos habitantes desta cidade.

Compete à Câmara Municipal da Trofa na lei nº 159/99, de 14 de Setembro, estabelecer o quadro de transferências de atribuições e competências para as autarquias locais delimitando aí as funções de cada autarquia.

A Câmara Municipal da Trofa é constituída pelas seguintes unidades orgânicas de topo: Gabinete de Apoio Pessoal; Gabinete de Imprensa, Imagem e Relações Públicas; Serviço

de Polícia Municipal; Gabinete de Qualidade e SHST e Auditoria Interna; Veterinário Municipal; Gabinete de Apoio à Assembleia Municipal e Juntas de Freguesia; Departamento de Administração Geral; Departamento de Finanças e Património; Departamento Sociocultural; Departamento de Planeamento e Desenvolvimento Municipal; Departamento de Gestão Urbana. (Câmara Municipal da Trofa, 2002)

No ponto seguinte, são caracterizados os participantes que colaboraram neste estudo de caso, através das variáveis biográficas e organizacionais/institucionais relacionadas com os mesmos, de modo a apresentar cada participante e a função de cada um dentro da instituição.

#### 4.6. Participantes

A população deste estudo são funcionários de uma instituição pública, e por isso são todos funcionários públicos, onde é implementado o sistema de avaliação de desempenho que abrange o sistema público, desta feita, o SIADAP. A amostra foi selecionada por conveniência.

Pode verificar-se nos quadros abaixo 4.1 e 4.2 de caracterização dos participantes que foram consideradas pessoas de ambos os sexos, com idades diferentes e características profissionais na organização diferentes. Existem avaliados (A) e avaliadores (B) que apresentam cargos e posições diferentes dentro da organização o que permite uma amostra mais versátil e variada.

**Quadro 4. 1: Caracterização da População em Estudo – Variáveis Biográficas**

<b>Avaliados (A)/ Avaliadores (B)</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Nº de Filhos</b>	<b>Habilitações Escolares</b>
<b>A1</b>	29	Feminino	Solteira	0	Licenciatura
<b>A2</b>	37	Feminino	Casada	2	Licenciatura
<b>A3</b>	51	Feminino	Casada	2	9º Ano
<b>A4</b>	38	Feminino	Casada	1	12º Ano
<b>A5</b>	37	Feminino	Solteira	2	Licenciatura
<b>A6</b>	36	Feminino	Casada	1	Mestrado
<b>A7</b>	52	Masculino	Casado	2	Mestrado
<b>A8</b>	52	Masculino	Casado	2	Licenciatura
<b>A9</b>	52	Feminino	Solteira	0	3ºAno Curso Superior Incompleto
<b>A10</b>	41	Masculino	Casado	2	Licenciatura
<b>A11</b>	33	Feminino	Viúva	1	Licenciatura
<b>A12</b>	32	Feminino	Casada	0	Licenciatura
<b>B1</b>	39	Feminino	Casada	1	Mestrado
<b>B2</b>	43	Feminino	Casada	1	Licenciatura
<b>B3</b>	36	Masculino	Casado	1	Licenciatura
<b>B4</b>	40	Feminino	Casada	2	Pós-Graduação

Verifica-se que a maioria dos entrevistados, neste caso 12, são pessoas do sexo feminino com idades compreendidas entre os 29 e os 51 anos, sendo que apenas 5 elementos do sexo masculino foram entrevistados com idades compreendidas entre os 36 e 52 anos.

Pode ainda constatar-se que quase todos os entrevistados têm formação superior à exceção de 2 entrevistadas (A3 e A4) que têm respetivamente o 9º e o 12º ano.

Foi ainda questionado, de modo a complementar as questões biográficas, o estado civil e n.º de filhos, sendo que se verifica que a maior parte dos entrevistados são casados, à exceção dos entrevistados A1, A5, A9 e A11, sendo que o estado civil desta última entrevistada é viúva. Podendo ainda constatar-se que à exceção dos entrevistados A1, A9 e A12, todos têm filhos.

#### **Quadro 4. 2: Caracterização da População em relação à Instituição**

<b>Avaliados (A) / Avaliadores (B)</b>	<b>Antiguidade na Instituição</b>	<b>Categoria Profissional</b>	<b>Única Entidade no Setor Público</b>
<b>A1</b>	7 Anos	Técnico Superior	Sim
<b>A2</b>	14 Anos	Técnico Superior	Não
<b>A3</b>	15 Anos	Coordenadora Técnica	Não
<b>A4</b>	15 Anos	Assistente Técnica	Sim
<b>A5</b>	14 Anos	Técnica Superior	Sim
<b>A6</b>	14 Anos	Técnica Superior	Não
<b>A7</b>	13 Anos	Arquiteto	Não
<b>A8</b>	14 Anos	Técnico Superior	Não
<b>A9</b>	15 Anos	Técnico Superior	Não
<b>A10</b>	4 Anos	Técnico Superior	Não
<b>A11</b>	8 Anos	Assistente Técnico	Sim
<b>A12</b>	4 Anos	Técnica Superior	Não
<b>B1</b>	14 Anos	Chefe de Divisão	Sim
<b>B2</b>	6 Semanas	Chefe de Divisão	Não
<b>B3</b>	12 Anos	Assistente Técnico	Não
<b>B4</b>	15 Anos	Chefe de Divisão	Sim

Neste quadro 4.2 podemos constatar que a maior parte dos entrevistados (10) trabalham na CMT há mais de 10 anos, sendo que para alguns a CMT é a única entidade onde trabalharam e trabalham mas para outros não é, uma vez que tiveram experiências noutra Instituição Pública, desta feita, a Câmara Municipal de Santo Tirso uma vez que esta detinha o Concelho da Trofa até o mesmo deixar de pertencer ao Concelho de Santo Tirso. Isto fez com que alguns funcionários que estavam na Câmara Municipal de Santo Tirso fossem transferidos para a Câmara Municipal da Trofa, não só pela experiência e para darem continuidade a todos os processos que seriam necessários mas também porque para muitos era mais adequado em termos de local de residência estar na Trofa. Todos estes aspetos e particularmente a sua relevância para o estudo irá ser explicado de forma mais detalhada e contextualizados na descrição, análise e interpretação/discussão dos resultados.

É de salientar, ainda, uma maior participação de Técnicos Superiores uma vez que se verifica uma predominância dos mesmos na Câmara Municipal da Trofa.

No ponto seguinte tratar-se-á dos procedimentos descrevendo-se a forma como se realizou o contacto com a instituição, em que moldes foi feito o mesmo, bem como a forma de realização de entrevistas, ou seja, o local onde foram feitas e de que modo foram feitas para que decorressem da melhor forma.

#### **4.7. Procedimentos**

Atendendo ao tema escolhido a instituição onde o estudo se realizou é uma instituição de carácter público. Posto isto surgiu a ideia de fazer o trabalho empírico numa Autarquia Municipal, uma vez que as Autarquias Municipais das grandes cidades são de muito difícil contacto devido aos inúmeros casos e processos que têm em curso, ficou decidido que seria melhor contactar uma autarquia de uma cidade mais pequena que pudesse ser mais facilmente contactada e que desse mais garantia de viabilização do estudo. Neste sentido foi contactada a empresa Câmara Municipal da Trofa (CMT) para a realização desta investigação.

Num momento inicial foi feita uma breve pesquisa sobre a Câmara Municipal da Trofa (CMT) de modo a perceber quais seriam os departamentos que enquadram cada uma das unidades orgânicas e quantos trabalhadores estão a desempenhar funções dentro da própria CMT e de que forma(s) estão organizados de modo a ser mais fácil decidir a amostra de participantes mais adequada para a realização do estudo.

Como o estudo se focava muito na realização de entrevistas, foram definidos os parâmetros e condições desejáveis em que estas deveriam decorrer e quem faria sentido entrevistar, uma vez que se pretendia uma amostra de participantes que abrangesse funcionários com desempenho de papéis de avaliados que avaliadores. Sendo que há mais avaliados que avaliadores, ficou decidido que seriam 4 avaliadores e 13 avaliados, de modo a ter um grupo significativo da instituição. A escolha dos avaliadores e avaliados, bem como as divisões que os mesmos ocupavam, foi feita de forma aleatória. Sendo assim, foram pessoas escolhidas do Departamento de Obras Municipais e Ambiente, do qual faz parte o departamento de Logística e Transportes (onde foi entrevistado apenas o avaliador), o Departamento de Ação Social, Educação, Saúde e Habitação Social e por fim o Departamento de Recursos Humanos, sendo que os avaliadores são chefes de divisão destes departamentos. Do primeiro departamento mencionado foram entrevistados 4 avaliados, do segundo departamento foram entrevistados 4 avaliados, do terceiro departamento mencionado foram entrevistados 5 avaliados.

Uma vez decididos os departamentos e o número de pessoas que iam constituir a amostra foi necessário requisitar uma autorização ao Presidente da CMT para que o estudo fosse autorizado na sua organização

Esta requisição foi feita presencialmente com a entrega de um documento e também via *mail* com conhecimento de todas as partes envolvidas na realização do estudo, desta feita, orientador e pessoas que ajudaram na obtenção da autorização, pessoas essas que estão diretamente ligas à CMT.

Esta fase do pedido e obtenção da autorização foi a mais morosa, não só pelo facto de ter que ser corrigida duas vezes para que pudesse ser entregue ao Presidente como depois de entregue ainda houve um grande compasso de espera para que fosse aceite. A insistência para com a CMT foi bastante, não só com o envio de *e-mails* como também através de contato presencial para que a resposta fosse dada com a maior brevidade possível, deste modo, passado um mês de o pedido ter sido feito foi conseguida a resposta positiva e ficou agendado de imediato as entrevistas para os dias 18 e 20 de Março.

Como a CMT tem os departamentos em localizações distintas na cidade da Trofa, isso dificultou o processo de celeridade das entrevistas porque a deslocação para os vários pontos acabava por tornar o tempo útil de entrevistas muito escasso. De modo a diminuir esta distância, no primeiro dia foram escolhidos os departamentos que estavam no mesmo



ponto, desta forma foram entrevistados funcionários do departamento de Recursos Humanos e do Departamento de Obras Municipais e Ambiente. No segundo dia, num outro ponto, foram entrevistados funcionários do Departamento de Ação Social, Educação, Saúde e Habitação Social e por último o Departamento de Transportes e Logística que estava situado num ponto diferente.

As entrevistas foram feitas ao longo do dia, conforme disponibilidade dos funcionários que muito prontamente se disponibilizaram a ajudar e a colaborar, sendo que se registou apenas um caso no segundo dia, no departamento de Ação Social, Educação, Saúde e Habitação Social que se recusou a fazer a entrevista por não estar à vontade para falar do assunto uma vez que era um assunto delicado para a pessoa.

Todas as outras entrevistas foram realizadas em salas silenciosas (salas essas que foram imediatamente disponibilizadas pelos funcionários) de modo a deixar o entrevistado mais confortável e à vontade para falar. Todas as entrevistas decorreram dentro da normalidade, de forma ordeira com a resposta a todas as perguntas, mostrando-se os funcionários da CMT muito prestáveis. Não houve qualquer problema com o fato da entrevista ser gravada na íntegra, respondendo a todas as perguntas feitas, nunca apresentando problema algum ou entrave à realização das entrevistas.

É de salientar o fato de todos se terem sentido confortáveis aquando das entrevistas uma vez que o fato das entrevistas serem gravadas na totalidade poder deixar, de certo modo, o entrevistado algo desconfortável e, dessa forma, não responder de forma verdadeira e livremente às perguntas colocadas. Este problema apenas se registou num único momento, quando um entrevistado não quis responder a uma questão por estar a ser gravado. Tal como combinado com o entrevistado no momento inicial, nada seria gravado sem o consentimento do mesmo e, desta forma, o gravador desliga-se nesse momento e só se volta a ligar quando a pessoa está pronta e dá permissão para que as suas respostas sejam gravadas.

Tal como referido anteriormente, a duração médias das entrevistas fixavam-se pelos trinta minutos, sendo que algumas das entrevistas ultrapassaram esse tempo, principalmente as entrevistas dos avaliadores que se alongaram sempre, atingindo os quarenta minutos de entrevista uma vez que o número de perguntas dirigidas a este tipo de participantes era em maior número do que as efetuadas aos avaliados. Quando a entrevista demorava mais que o tempo médio isso pode justificar-se pelo facto de por vezes não ser seguido à risca as

perguntas que estavam previstas isto porque no meio da entrevista surgem sempre outras perguntas que são importantes e que advém de respostas dos entrevistados. O facto de outras entrevistas durarem menos tempo pode justificar-se pelo facto dos entrevistados responderem simplesmente às questões feitas sem se alongarem muito e sem *fugirem* à pergunta feita.

Esta duração não corresponde ao tempo todo, desde a entrada na sala da entrevista até à saída da mesma, uma vez que, depois do gravador se desligar, a conversa continuava em relação ao mesmo tema onde retratavam diversos casos pessoais e situações provenientes do modo como o SIADAP é aplicado. Na maior parte das vezes, as conversas que existiam depois demonstravam muitas vezes o descontentamento dos funcionários com o sistema, e por vezes esse descontentamento refletiam-se mesmo em reclamações aos resultados apresentados.

Para além disso, durante as várias entrevistas surgiam questões que não estavam preparadas fruto do desenrolar da mesma, principalmente ao nível das reclamações que os colaboradores faziam, isto é, como é que essas reclamações eram feitas e de que forma eram feitas como pode ser visto no capítulo seguinte.

Posto isto, e depois de todas as entrevistas realizadas foi feita a transcrição integral das mesmas de modo a permitir a descrição, análise e discussão dos dados que se apresenta no capítulo seguinte.

## 5. Apresentação, análise e discussão dos resultados

A análise de resultados que a seguir se apresenta procurará dar resposta aos objetivos, questões de partida e aspetos emergentes da revisão da literatura sobre a temática da avaliação de desempenho em geral e do SIADAP em particular.

O objetivo central está em responder ao tema deste estudo de caso, ou seja, explicar quais são as perceções e consequências do sistema integrado de avaliação de desempenho na administração pública. Serão transcritos alguns excertos das entrevistas realizadas para ilustrar o posicionamento de cada participante – avaliador ou avaliado – perante este sistema de gestão e a opinião de cada um em relação ao funcionamento do mesmo. É objetivo do estudo, ainda, mostrar a posição dos entrevistados, se é comum entre os demais, ou se pelo contrário é bastante diversa, mostrar ainda qual é a relação existente, entre uns e outros, das perceções que têm sobre o processo e especificidades de cada um deles.

Em forma de resposta à primeira questão de partida, **“Será o SIADAP um sistema adequado e justo?”** é possível verificar que o sistema tem algumas fragilidades. Pode constatar-se a partir de pequenos excertos, que todos os entrevistados respondem de forma unânime que o SIADAP não decorre na prática como está definido na teoria. Estas respostas vão concretizar o primeiro objetivo deste estudo em que se pretende perceber se o SIADAP é de tal forma justo e adequado para que seja possível colocar em prática todos os elementos a que se propõe.

Em primeiro lugar é possível constatar que existem colaboradores que têm noção de que o sistema não decorre na prática como está descrito na teoria, *“Ora bem, a prática é totalmente diferente da teoria. Há coisas que não concordo (...). São definidos objetivos que, para mim, uma avaliação contínua do dia-a-dia, do que é o trabalho que a pessoa faz, para mim tinha muito mais valor.”* (Entrevistado A3), o que por si só, vai dizer que o sistema não será tão justo como é suposto ser. Tal como afirma Cunha *et al* (2012:537) *“(...) a definição de objetivos apropriados para o futuro é um processo de grande potencial. Todavia, quando (...) o colaborador não participa nessa definição e/ou a chefia impõe os objetivos, o potencial mobilizador dos objetivos é prejudicado.”*

Em segundo lugar, é possível ter a perceção de que não é um sistema adequado porque não retrata o trabalho feito no dia-a-dia do trabalhador como se pode ver através da transcrição que a seguir se apresenta na qual se retrata uma situação muito concreta em relação ao

trabalho que não é valorizado porque não vai de encontro aos objetivos estabelecidos e parâmetros definidos pela divisão à qual está afeto.

*(...) o SIADAP não é flexível e por isso é difícil as pessoas conseguirem valorizar até aspetos que gostariam que fossem valorizados e que não são. Imagina, fazem um trabalho espetacular, na área da proteção civil, mas este ano a proteção civil não é um objetivo estratégico para a instituição e por isso esse trabalho esqueça, esse trabalho todo que desenvolveu na área da proteção civil esqueça porque vai ser avaliada por um procedimento administrativo que teve que fazer (Ent. A5).*

Este último excerto apresentado mostra, não só que o trabalho não é valorizado quando não corresponde aos objetivos estabelecidos, mesmo que o trabalho seja muito bom, como também se pode constatar que o sistema não é justo como era suposto ser uma vez que o trabalho desenvolvido não corresponde à avaliação obtida no final, isto é, o trabalho é muito bom, mas a avaliação não irá ser muito boa porque não está previsto avaliar esse trabalho, mas sim aquilo que está nos objetivos. Em suma, a avaliação final não vai corresponder ao trabalho desenvolvido durante o ano pelo colaborador, ora “Medidas objetivas e subjetivas podem ser consideradas (...) mas podem desviar as pessoas de outros objetivos que, embora não formalizados, são igualmente importantes. Podem também prejudicar a cooperação e o trabalho de equipa.” (Cunha *et al*, 2012:504) tal como acontece neste caso, que acabou por prejudicar o resultado final do trabalho desenvolvido.

É visível o descontentamento dos entrevistados para com o funcionamento do sistema de avaliação de desempenho, não só se manifestam em relação aos resultados individuais obtidos como também à forma como o SIADAP está organizado, onde chegam mesmo a afirmar que “ (...) este sistema não é justo nem nunca vai ser” (Ent. B1). Tal como este entrevistado, muitos outros partilham da mesma opinião como é possível constatar pelos excertos abaixo transcritos.

*(...) depois também a gente olha para o panorama e se calhar é injusto, e ninguém da minha divisão nunca ter tido um relevante e eu sei que eles se esforçam diariamente e portanto se calhar se não existissem as quotas (...) (Ent. B1).*

É de salientar que quase todas as respostas dadas pelos entrevistados, em relação a esta pergunta, bem como a posição de cada um, são comuns relativamente ao facto de que na prática o SIADAP “(...) é totalmente diferente da teoria. Há coisas que eu não concordo (...). São definidos objetivos, que para mim, uma avaliação contínua do dia-a-dia, do que

*é o trabalho que a pessoa faz, para mim tinha muito mais valor.* (entrevistado A3) que leva a consequências graves no sistema.

*Sim, claro que prejudica. E nem sempre os excelentes são dados a pessoas que os deveriam ter* (ent. A3).

*(...) o problema é que eu acho que este sistema não é justo nem nunca vai ser* (Ent. B1).

Este tipo de opinião revela que apesar de estar todo o processo regulado e legislado “*(...) o SIADAP não é flexível e por isso é difícil as pessoas conseguirem valorizar até aspetos que gostariam que fossem valorizados e não são.*” (Ent. A5). Ainda assim existe a perceção de que muitos aspetos legais não são considerados mas outra leitura que pode ser feita é a de que o SIADAP tem tantas especificidades legislativas que é quase impossível cumprir todos os aspetos procedimentais que a legislação implica bem como a questão da avaliação de desempenho é um tema complexo, “*Algumas organizações edificam sistemas de tal modo sofisticados e complexos para o entendimento geral que acabam por se defrontar com resistências e desconfianças que minam a eficácia do sistema*” (Cunha *et al*, 2012:501).

Uma prática da GRH que carece de muito preparação da parte de quem avalia, implica uma cultura de organização que considere a AD (Avaliação de Desempenho) como um processo e não como um resultado ou um mero preenchimento de uma ficha de avaliação e necessita existir uma maturidade institucional e valores de GRH que conduzam a que a AD seja percecionada como justa e imparcial tanto do ponto de vista dos avaliadores como principalmente dos avaliados e ainda que seja considerado uma prática de melhoria contínua para os trabalhadores de uma instituição, para melhoria do desempenho dos cargos de chefia e de gestão e uma mais-valia para o funcionamento da organização quer numa perspetiva interna como externa. “*Imagina, fazem um trabalho espetacular, na área da proteção civil, mas este ano a proteção civil não é um objetivo estratégico para a instituição e por isso esse trabalho esqueça, esse trabalho todo que desenvolveu na área da proteção civil esqueça porque vai ser avaliada por um procedimento administrativo que teve que fazer*” (Entrevistado A5). Cunha *et al* (2012) afirma mesmo que uma das condições imprescindíveis ao bom funcionamento de um sistema de avaliação tem a ver com o facto de este ser praticável e com a forma como os empregados encaram o sistema.

*Nem sempre os resultados são o reflexo do trabalho como também me parece que nem sempre de forma atempada são definidos os objetivos e são passados esses objetivos em cascata de gestão de topo para os restantes trabalhadores (Ent. A8).*

Passando para a segunda questão de partida, esta pretende saber ***“Quais são as consequências práticas para os avaliados decorrentes da forma como o SIADAP é implementado?”***.

Uma das respostas a esta questão releva o valor das justificações apresentadas para as avaliações atribuídas e que de acordo com o entrevistado A10 são “as quotas” mas que o mesmo participante considera em relação ao bom uso desse mesmo critério como: *Não. E podem prejudicar a política de qualidade.*” (Ent. A10). Muitos são os que partilham da opinião que as quotas são prejudiciais, tal como o Entrevistado B1 *“(…) depois também a gente olha para o panorama e se calhar é injusto, e ninguém da minha divisão nunca ter tido um relevante e eu sei que eles se esforçam diariamente e portanto se calhar se não existissem quotas (...)*. Este tipo de resposta permite antever da parte dos avaliadores uma tendência para justificar as avaliações pelo facto de o SIADAP se basear no método da escolha forçada que de acordo com a literatura pode revelar-se um método com diversas consequências uma vez que este método acaba por diminuir a eficácia da organização chegando mesmo a constatar-se que a eficácia do sistema de gestão de desempenho apresenta uma diminuição dos resultados (Budworth & Mann, 2011). Todavia, é necessário que o sistema se mostre justo de modo a garantir a perceção de igualdade e justiça, pois este sistema pode ditar progressões de carreira, motivações e desenvolvimento de capacidades dos atores organizacionais que necessitam, para isso, de objetivos e estratégias bem definidas (Gunaratne & Plessis, 2007).

Por diversas vezes, os colaboradores manifestam um descontentamento em relação ao funcionamento do SIADAP e consideram mesmo *“(…) que não serve para nada (...)*” (Ent. A10) acabando por se verificar que as pessoas *“(…) estão mais relaxadas, quer as chefias, quer os avaliados.”* (Ent. A10) em relação ao sistema de avaliação de desempenho, o que irá trazer consequências ao nível do seu funcionamento.

Em primeiro lugar, é possível constatar que prejudica os colaboradores na forma como são avaliados porque, e em relação aos objetivos *“(…) nem sempre de forma atempada são definidos os objetivos e são passados esses objetivos em cascata da gestão de topo para os restantes trabalhadores.”* (Ent. A8) o que acaba por criar implicações ao nível da

funcionalidade dos mesmos e uma vez que estes deveriam ser definidos atempadamente, e “(...) muitas vezes os objetivos estão a ser definidos já a meio do percurso.” (Ent. A1), se estivesse a ser feito como de facto está descrito na teoria, estes objetivos seriam uma linha orientadora a todos os trabalhadores, e quando isso não acontece acabam por surgir constrangimentos na hora de trabalhar de acordo com os objetivos propostos.

Para além disso, “ (...) os objetivos muitas das vezes nada têm a ver com as tuas tarefas (...)” (Ent. A1), ou seja, nunca poderá ser feita uma avaliação mediante os objetivos traçados uma vez que em nada se refletem no trabalho dos colaboradores, mostrando, assim, que o resultado da avaliação acabará por ser injusto quando é tido em conta os objetivos e se o colaborador os alcançou.

*Enquanto a avaliação de desempenho não refletir exatamente o trabalho que é feito ao longo do ano, acho que não permite diferenciação, mas isso é tão responsabilidade do avaliado como do avaliador, ou seja, muitas vezes prende-se com a forma de como são definidos os objetivos* (Ent. A12).

Aliado a isto ainda existe uma falta de precisão na definição de objetivos dando lugar à ambiguidade de interpretação uma vez que não são concretos da maneira que se espera que sejam e quando se espera que os avaliadores sejam capazes de o fazer “cada um deles não foi capaz de implementar objetivos concretos e exequíveis e pelos quais somos depois penalizados, tanto que uma vez contestei a minha avaliação” (Ent. A9).

Em suma, os objetivos não correspondem à realidade diária do trabalho de cada colaborador, não só porque são definidos a meio do percurso mas também porque não correspondem à realidade do dia-a-dia do trabalhador, onde por diversas vezes as tarefas são diferentes daquilo que os objetivos propõem e onde os desafios diários e imprevistos, não constam dos objetivos, logo não são avaliados. Não se pode descurar da dificuldade que existe no controlo da emergência de condicionantes externas e internas, por vezes inesperados, que condicionam o alcance dos objetivos, e por vezes isso não é tido em conta (Cunha *et al*, 2012).

*“(...) determinados objetivos no meu entender muitas vezes não reflete a incompetência do trabalhador ou a falta de empenho, mas sim a dificuldade de prever quer pelo trabalhador quer pela entidade que chefiam, um conjunto de imprevistos que ocorrem ao longo do ano e que tem que ser resolvidos e que não*

*estão integrados nesses objetivos, e nem o são, mas necessitam de tempo e energia para serem resolvidos.”* (Ent. A12).

Ainda é possível constatar que não só do ponto de vista dos avaliados mas também do ponto de vista dos avaliadores, os objetivos desalinhados com a realidade do dia-a-dia do colaborador podem trazer grandes entraves ao bom funcionamento do sistema de avaliação. “Em Portugal, uma quantidade crescente de organizações (incluindo a Administração Pública) tem vindo a adotar estes sistemas, nem sempre usando os procedimentos apropriados” (Cunha *et al*, 2012:539).

*“(...) eu tenho funcionárias que trabalham só para os objetivos (...) e imagine que o objetivo é fazer um relatório (...) ela faz aquilo e depois o resto das funções não liga e tem boa nota, no entanto tenho funcionárias que até se esmeram (...) fazem outras coisas muito mais importantes e depois são prejudicadas porque não cumpriram os objetivos na íntegra”* (Ent. B4).

É ainda questionado a esta avaliadora se considera que o fato disto acontecer será fruto da forma como o SIADAP está implementado, afirmando que “*Sim, sem sombra de dúvida*” o sistema faz com que isto aconteça, acabando por criar injustiças tal como se pode constatar, uma vez que existem “*funcionárias que trabalham só para os objetivos*” (Ent. B4) mas acabam por não concluir todas as tarefas a que estão propostas durante o dia de trabalho, e “*faz aquilo e depois o resto das funções não liga e tem boa nota*” (Ent. B4), por outro lado, existem os colaboradores “*que até se esmeram (...) fazem outras coisas muito mais importantes e depois são prejudicadas porque não cumpriram os objetivos na íntegra.*” (Ent. B4). Segundo Rego (2002) podem suceder-se casos de redução de comportamentos de cidadania organizacional (CCO) no caso de os indivíduos se focarem demasiado nos objetivos definidos. Estes CCO, apesar de não estarem formalmente definidos, “é presumível que os gestores os tomem em consideração quando procedem às avaliações de desempenho dos seus empregados. A evidência empírica é claramente demonstrativa de que, de facto, é isso que acontece.” (Rego, 2002:67) logo, no caso de se verificar que o trabalhador colocou de parte os seus comportamentos de cidadania organizacional, isso terá influência na sua avaliação.

Este paralelo existente entre os colaboradores permite verificar que os objetivos podem não corresponder às tarefas do dia-a-dia, ou que as tarefas do dia-a-dia são mais do que aquilo que os objetivos propõe fazer, o que se vai traduzir, de imediato, num erro na avaliação de



cada colaborador já que as tarefas todas que fazem não constam dos objetivos traçados. Esta premissa pode comprometer, mais uma vez, a qualidade do serviço tal como é afirmado pelos entrevistados.

Em segundo lugar, constata-se que as más avaliações desencadeiam ações, pela parte dos colaboradores, de revolta, como foi dado o exemplo do entrevistado A9 que decidiu *“mudar de área, daquela que estava ao fim de 10 anos e psicologicamente não tinha condições para continuar, porque lá está, tentou valorizar pessoas que não faziam um bom trabalho, eu, por sua vez, e não é presunção, desenvolvi um bom trabalho e não fui avaliada como tal e a revolta foi explosiva e não queria de maneira alguma estar mais naquela área de trabalho e saí.”*, uma vez que sentia que a nota que lhe foi atribuída não correspondia ao trabalho que tinha desenvolvido, ao contrário de colegas que tinham tido uma nota superior e que na opinião do entrevistado não a mereciam. Uma perceção errada a cerca da justiça do sistema de avaliação de desempenho podem criar desmotivação, desconfiança do próprio sistema, sentimentos e comportamentos inesperados/imprevisíveis e, conseqüentemente, queda da produtividade e desempenho dos trabalhadores (Taylor *et al*, 1995).

Em terceiro lugar, um outro problema para os colaboradores tem a ver com as quotas que estão fixadas para as avaliações que cada um obtém. A maioria dos colaboradores não concorda com as quotas, não acham justas e consideram mesmo que são utilizadas apenas para justificar resultados que não correspondem ao trabalho efetuado e acabam por estabelecer efeitos que podem comprometer o serviço do departamento bem como o individual uma vez que *“Num determinado sítio pode haver uma percentagem maior de pessoas muito boas, e no outro sítio o contrário, e nem sempre as quotas permitirão refletir a qualidade (...).”* (Entrevistado A12) contribuindo para uma contínua perceção de injustiça do sistema. Mais longe ainda vai o entrevistado B3 que considera que *“as quotas têm um efeito mau, porque efetivamente pode haver um serviço onde nem sequer devia ser atribuído relevante, e outros onde o relevante deveria ser dado a todos e não se pode.”*

Estes são alguns dos pontos que apresentam conseqüências para o trabalhador decorrentes da forma como o SIADAP é implementado. Estas conseqüências verificam-se quer ao nível da avaliação final, quer ao nível do trabalho do dia-a-dia dos colaboradores.

O segundo objetivo deste estudo é ***“Perceber até que ponto o avaliador desenvolve qualquer tipo de relação/interação com o avaliado que o possa influenciar na hora de avaliar e de atribuir uma pontuação”***.

Desta forma é importante reunir o maior número de informação possível para perceber quais são as percepções dos avaliadores e as percepções dos avaliados e como é que ambos reagem a este tipo de perguntas e se concordam que esta interação se verifica.

Em primeiro lugar, e do ponto de vista do avaliador, é possível constatar que todos os avaliadores entrevistados, à exceção do avaliador B3 (que em nenhum momento da entrevista afirmou que a relação com os colaboradores influenciou alguma vez o resultado final da avaliação dos mesmos), admitem que a percepção que têm dos colaboradores pode comprometer a avaliação final. Afirmam que esta influência é exercida mais *“em termos de competências comportamentais, eu acho que se calhar não é tanto em termos de definição dos objetivos mas em termos de competências, acho que sim.”* (Ent. B1) uma vez que se quer que os objetivos sejam o mais concretos possível, sendo que as competências comportamentais são mais permeáveis às afetividades que os avaliadores criam com os colaboradores, e nesse sentido, para alguns avaliadores torna-se *“difícil ser dirigente neste contexto (...)”* (Ent. B4) e onde existe uma tentativa de não misturar questões pessoais com profissionais *“mas obviamente que não deixa de... quando estou a dar uma nota, eu não consigo separar da percepção que eu tenho da pessoa e a percepção que eu tenho da pessoa é pessoal, não é só profissional (...)”* (Ent. B4).

*“Eu tento ser o mais racional possível (...) avalio objetivos e competências (...) e tento que essa escolha seja racional, não sei até que ponto é racional (...)”* (Ent. B2).

*“Eu tenho uma tecla de desconto para cada funcionário mas eu sei que aquela funcionária, e isto não deixa de ser pessoal, não cumpriu os objetivos, mas eu sei que aquela funcionária teve uma situação de vida complicada durante o ano, que até ficou viúva, que até teve de tratar da filha mas que mesmo assim se esforçou, estou a ser profissional? Estou a ser pessoal? (...) Claro que aqui é muito complicado e superiormente poderiam dizer-me assim, não estás a ser profissional, porque ou cumpriu ou não cumpriu independentemente do resto, mas eu não consigo.”* (Ent. B4).

Da mesma forma que os avaliadores afirmam que a percepção que têm de um colaborador pode influenciar a avaliação final, os avaliados também têm percepção de que isso acontece. Para obter esta informação foi questionado aos diversos avaliados se consideram que a relação de proximidade entre avaliado e avaliador pode influenciar no resultado final da avaliação, onde diversos entrevistados concordam que “*certamente*” (ent. A3) essa relação pode influenciar “*(...) quando se trata de avaliar as competências (...)*” (ent. A12) porque “*(...) mesmo inconscientemente, se as pessoas têm uma melhor relação com a outra têm melhor conhecimento ao nível das competências, se têm uma relação mais distante, o contrário, enquanto que os objetivos são quantificáveis e nas competências é muito mais subjetivo.*” (Ent. A12).

É possível constatar, ainda, que existem avaliados que já se sentiram prejudicados pela percepção que os avaliadores têm dos mesmos. Existem colaboradores que acreditam mesmo que as suas avaliações foram prejudicadas pela percepção que o avaliador tem do colaborador porque quando são questionados se alguma vez se sentiram prejudicados pela relação que têm com o avaliador, avaliados respondem que “*sim*” (Ent. A10), ou que “*acham que sim*” (Ent. A4), o que não se verifica com todos os avaliados, mas a maior parte considera que essa relação pode influenciar a avaliação final, chegando mesmo a afirmar que já assistiram e que têm conhecimento de “*muitos*” (Ent. A4) casos em que a avaliação é influenciada pela relação entre avaliado e avaliador até porque “*muitas vezes não são questões de trabalho, são questões de empatia.*” (Ent. A6).

É possível constatar que consideram que “*Influencia sempre.*” (Ent. A8) acabando por concluir que é difícil de não acontecer uma vez “*avaliá-las em função dos indicadores que tenho muito vagos bem como os objetivos que são muito vagos, eu chego ao final de um ano e digo assim, e que é que eu vou fazer, e olho para o lado pessoal*” (Ent A8).

Esta situação não se verifica com todos os colaboradores, mas muitos têm a percepção de que a relação entre avaliado e avaliador pode influenciar a avaliação final como se pode verificar pelos excertos acima transcritos. Ora isto pode desencadear diversas atitudes perante o sistema de avaliação de desempenho, não só a percepção que o sistema não é justo, e percepção de injustiça na avaliação final uma vez que os avaliadores têm em conta a relação pessoal com o avaliado, como por parte dos avaliados podem surgir atitudes de “relaxamento” quando verificam que a sua relação pode beneficiar o resultado da avaliação.

Pode verificar-se que o segundo objetivo deste estudo se concretiza, ou seja, é possível constatar, pelas afirmações dos avaliadores e pelas afirmações dos avaliados, que a relação entre avaliado e avaliador acaba por influenciar os resultados das avaliações, tal como afirma Donnely (2000) que os relacionamentos amigáveis entre os colegas e os que estão na gestão de topo e, desta feita, os avaliadores, pode interferir na avaliação de um trabalhador, dando espaço para que não haja igualdade de condições para todos os trabalhadores.

Mais uma vez, estas contraordenações ao sistema de avaliação de desempenho vão reduzir a eficácia do mesmo, mostrando que é um sistema permeável a estas situações e que na hora de obter resultados credíveis é um sistema frágil, porque não prevê estes acontecimentos e, por isso, não existem soluções para os mesmos.

Com a terceira questão de partida pretende-se saber ***“Quais as percepções que avaliadores e avaliados têm deste sistema de avaliação e deste processo de gestão?”*** para terminar o ciclo de questões que era pressuposto este estudo responder. Para uma análise mais profunda desta questão, serão expostos excertos de entrevista.

*“Porque este sistema tem que cumprir prazos, regras e muitas vezes os objetivos estão a ser definidos já a meio do percurso”* (Ent. A1).

A partir de todos estes excertos podem verificar-se diversas percepções à cerca deste sistema e do modo como o processo de avaliação de desempenho é desenvolvido nas suas diversas etapas. A nível do processo de desenvolvimento do SIADAP na prática é interessante verificar que além da forma como o mesmo está procedimentado do ponto de vista legal existem ainda as percepções dos entrevistados neste estudo que diferem em alguns aspetos consoante os mesmos têm o papel de avaliadores ou de avaliados. Há que referir ainda que os entrevistados expressam opiniões em que confrontam o que o sistema é em teoria e o que os mesmos entendem que ele é na prática e como deveria ser e funcionar. Em suma, muitas das percepções coincidem e outras apontam diversos problemas ao nível da implementação e operacionalização do SIADAP.

Em primeiro lugar, diversos entrevistados têm a percepção de que os problemas do SIADAP se encontram ao nível da clara definição dos objetivos, na percepção do que é um objetivo e na operacionalização dos mesmos, até porque, e de acordo com Tanke (2005) são necessárias inúmeras etapas para que se cumpra com os requisitos de cumprimento de uma tarefa, isto é, para além do colaborador ter direito a perceber de que se trata a sua tarefa,

também deve ter direito a ter uma elaboração de objetivos lógica, objetiva, realista e voltada para os resultados.

Os objetivos que não são mensuráveis prejudicam a sua aplicabilidade uma vez que um colaborador pode estar a cumprir um objetivo que nada tem a ver com as tarefas que tem que fazer no dia-a-dia. De acordo com Tanke (2005) a diferença entre o que se negocia com um colaborador em termos de objetivos de desempenho e o que ele faz na prática não ter relação, depois *“na prática verificam-se algumas dificuldades. Na operacionalização dos objetivos não há uma clara definição no departamento X, ou na divisão Y, (...) é claramente uma realidade do avaliador definir os objetivos dos seus trabalhadores. E como tal parece-me que ainda há alguma dificuldade em perceber o que é um objetivo.”* (Ent. A2), e isto conduz a um não registo das ações concretas do avaliado e, mais tarde a uma expectativa defraudada por parte do avaliador uma vez que o avaliado não correspondeu às tarefas estabelecidas.

Do ponto de vista de alguns colaboradores, todo o sistema acaba por estar confinado, desde o início, ao insucesso, uma vez que *“todo o processo e todos os objetivos”* (Ent. A5) estão *“condicionados ao grande objetivo da instituição, que muitas vezes não é adaptável aos serviços (...). Os objetivos têm que ser mensuráveis e muitas vezes eles não são, (...), e aquilo que acontece na maior parte das vezes é adaptar e a pessoa vai fazer um objetivo que nada tem a ver com as funções que desempenha no dia-a-dia, (...).”* (Ent. A5) e dessa forma será difícil encontrar uma ponte de ligação entre objetivos exequíveis e avaliações concretas. Segundo Locke e Latham (1984), os objetivos são imprescindíveis para a melhoria do desempenho dos trabalhadores, bem como para o nível de empenhamento e realização dos mesmos, sendo que estes precisam de ser exequíveis para o trabalhador se encontre motivado para o concretizar.

*“Não, não considero que seja um sistema praticável. Tanto que não é porque as datas não são cumpridas nem respeitadas e em relação à criação de objetivos isso é coisa complexa, complexa, complexa, (...).”* (Ent. A9).

Em segundo lugar, os colaboradores percebem que o sistema funciona por políticas e que as avaliações são dadas consoante a “cor política” “o partido político” que se encontra no exercício do poder na instituição, chegando mesmo a colocar em questão as “eleições”, como é referido pelo entrevistado A10, como um forte influente nas avaliações e que o próprio sistema faz com que isso aconteça. Para além deste entrevistado, também o

entrevistado A3 que chega mesmo a afirmar que “A avaliação para mim aqui funciona um bocado por políticas e eu não entro nesses campos”.

Ora estas afirmações tornam-se bastante reveladoras no que diz respeito a avaliação, uma vez que mostra que as influências não só se verificam ao nível das relações entre avaliados e avaliadores, como também a “cor política” que se encontra no poder e a exercer funções administrativas pode ter influência através de resultados esperados e forçados. Mais uma vez, é apresentado um entreva ao bom funcionamento do sistema de avaliação de desempenho.

Em terceiro lugar, diversos entrevistados partilham da perceção de que as quotas que este sistema obriga a que estejam fixadas, são prejudiciais para os colaboradores, uma vez que, e tal como foi dito, este sistema vai “inibir” um bom desempenho por parte dos colaboradores, *“e depois não podemos dar mais que muito bom ou bom porque as quotas só permitem X, quer se dizer depois são sempre os mesmos a ter boas notas, e estímulo não há”* (Ent. A4), sendo que a avaliação final não corresponde ao trabalho todo efetuado ao longo do ano, ou seja, o sistema dificilmente vai ser justo quando estes resultados não são exatamente o reflexo de todo o trabalho do colaborador, onde pode ser constatado através de um testemunho de um avaliado que afirmou que *“tinha nota para excelente e disseram-me que não iria ter por causa das competências (...) por causa das quotas baixaram-me as competências e não tive o excelente. (...) A justificação são as quotas mas não me dizem porque é que esta e aquela pessoa tem de facto direito ao relevante e eu não”* (Ent. A6).

Em suma, a distribuição forçada acaba por diminuir o desenvolvimento de capacidades dos trabalhadores bem como conhecimentos individuais, uma vez que este método de avaliação não ajuda a melhorar os níveis de desempenho discrepantes entre os trabalhadores, muito pelo contrário, acaba por acentuá-los uma vez que identifica os diversos níveis de desempenho (Budworth & Mann, 2011).

*“O sistema por exemplo, a questão das quotas inibe o bom desempenho, isto é, se eu este ano tive um desempenho excelente por exemplo, pode acontecer e acontece, e estou a dizer isto não só pelo conhecimento que tenho desta câmara mas também de outras, que por exemplo pode ter três ou quatro anos o desempenho excelente mas só num ano ou outro é que vai ter o desempenho correspondente, portanto é um sistema completamente errado, o sistema de quotas”* (Ent. A7).

Em quarto lugar, existe a percepção de que o sistema é aplicado de diferentes formas de avaliador para avaliador o que irá prejudicar a obtenção de resultados justos, uma vez que, e citando o entrevistado B1 “*Se calhar, trabalhadores com objetivos de outro avaliador eles conseguiam superá-los a todos, percebe?*” e isto vai desencadear outros efeitos negativos na percepção do sistema, porque também têm a percepção que são sempre os mesmos colaboradores a terem as boas notas, e tal como este avaliador, também avaliados percebem da mesma forma. É ainda importante ressaltar que este entrevistado (B1) tem um lugar de destaque uma vez que “*como membro do CCA*” tem “*(...) outro tipo de percepção*”, chegando mesmo a afirmar que existem “*(...) objetivos fixados por uns avaliadores de uma determinada forma e outros de outra.*” Uma vez que está no CCA “*(...) percebe que são sempre as mesmas pessoas que têm desempenhos relevantes e que sabe que na base o problema está na fixação, porque se tivesse fixado outro tipo de objetivos as pessoas também não teriam sempre desempenho relevante*”. Desta feita, não só a qualidade do serviço irá ser afetada, como também, e principalmente, a percepção de justiça que os colaboradores têm do sistema. Para Byrne e Miller (2009) as percepções de justiça e equidade têm mostrado, cada vez mais, uma importante relação com as atitudes e comportamentos dos colaboradores de uma organização, sendo que ditam a *performance* da organização e os seus resultados uma vez que está diretamente ligado com a satisfação e a produtividade dos seus colaboradores.

Em quinto lugar, há a percepção de que neste sistema as regras não são suficientemente claras e, por isso, existem várias interpretações que vão levar a um funcionamento disperso ao invés de um funcionamento rigoroso como o suposto. Prova deste facto é terem a percepção de que este sistema é opaco, é um sistema fechado e não é suficientemente claro. Isto tem consequências ao nível da confiança dos colaboradores no sistema, uma vez que existem dificuldades ao nível de identificarem exatamente quais são os pressupostos do SIADAP.

De acordo com Aguinis (2009:25) é importante ter em conta todos os fatores na altura de revelar a nota do desempenho do avaliado e de lhe transmitir quais são os seus pontos fortes e pontos fracos de modo a transmitir transparência e coerência na altura de avaliar, dando, assim, seis recomendações úteis na condução de entrevistas de avaliação efetivas:

1. “Identificar o que o colaborador fez bem e mal citando comportamentos positivos e negativos;
2. Solicitar feedback ao colaborador a respeito desses comportamentos; escute as explicações e as reações;
3. Discutir as implicações de mudar, ou não mudar, os comportamentos. O feedback positivo é melhor, mas o colaborador deve ficar ciente do que poderá acontecer caso o mau desempenho se mantenha;
4. Explicar ao colaborador como as competências utilizadas nos feitos anteriores podem ajudá-lo a superar qualquer problema de desempenho;
5. Acordar um plano de ação; encorajar o colaborador a melhorar o seu desempenho; e,
6. Estabelecer um encontro para acompanhar e acordar os comportamentos, ações e atitudes a serem avaliados”.

Estabelecer um feedback contínuo de modo a alcançar um desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores para que estes possam melhorar o seu trabalho e progredirem na carreira, não só ao nível de cargo, mas também de competências e capacidades, é considerado muito mais adequado do que o “choque” de receberem a informação toda no final do processo (Gunaratne & Plessis, 2007).

Em sexto lugar, verifica-se que existe uma opinião comum em relação ao facto do sistema não estar bem articulado, por parte dos avaliados esta questão *“da avaliação tem esse problema, porque a maior parte das vezes as regras não são suficientemente claras, cabem várias interpretações”* (Ent. A8) não só na definição de objetivos mas também na definição clara do sistema de avaliação, uma vez que *“deveria ser um sistema mais aberto e revolto-me porque penso que as pessoas avaliam conforme os interesses e não conforme o que devia ser justo.”* (Ent. A9) sendo que os avaliadores consideram que *“a confiança não é muito grande, até porque o que incomoda mais em termos de SIADAP é a opacidade do sistema, ou seja, a partir de determinada altura o SIADAP devia ser claro. (...)”* (Ent. B3), como também se nota um desalinhamento relativamente aos momentos de delineação dos mesmos que diferem de avaliado para avaliador, isto é, de dois em dois anos são traçados



objetivos para o avaliado e para o avaliador são traçados objetivos apenas de três em três anos. Ora se isto acontece é normal que haja um desalinho entre os objetivos do avaliador e do avaliado, que deveriam estar em consonância de modo atingir o objetivo da divisão, porque “o que se pretende é que ela seja feita de forma contínua, não me parece que esta organização o tenha feito nesses termos.” (Ent. A8) e isto provoca um mau funcionamento do serviço afetando, assim, a qualidade do serviço prestado da divisão e acabando por ditar o insucesso no alcance do objetivo central.

*“É assim, para já e antes de tudo é importante que ele fosse implementado por todos da mesma forma, muitas vezes varia em função do dirigente, varia em função das circunstâncias atuais, por esta e por aquela situação”* (Ent. A6).

*“Por exemplo os nossos objetivos serem anuais, os da unidade orgânica, os dos dirigentes serem por três anos que é o mandato do chefe de divisão e o do funcionário de dois anos, quer dizer, não tem nada a ver uma coisa com a outra não se consegue articular até porque eu posso estar a traçar objetivos para os funcionários que tenham a ver com os objetivos que foram traçados para mim e passados dois anos eu tenho que voltar a alterar, não faz sentido nenhum”* (Ent. B4).

Posto isto, também existe a perceção que o sistema não funciona de forma contínua, isto é, só nos momentos avaliativos é que se fala no SIADAP, só quando é para entregar um relatório, é que se pensa no SIADAP como é possível constatar através do testemunho do Ent. A8, que afirma que “*Tem passado um bocadinho assim, ora quando é que temos que pensar nisto? Em fevereiro? Então em fevereiro pensamos nisso e assim sucessivamente e depois na altura as pessoas começavam a pensar, mas o que é que nós fizemos, o que é que falamos?*” Pode verificar-se que isto acontece porque o sistema obriga a que hajam relatórios e momentos avaliativos periódicos e desta forma, mais uma vez o sistema não é bem implementado e os resultados atingidos não são os esperados.

*“Eu não considero a avaliação, o processo não o considero negativo, pelo contrário, a avaliação é necessária, deve existir e pretende saber-se com isso se os resultados estão a ser atingidos e se está a ser conseguido atingir objetivos a que o departamento se propõe, pronto. Se é sempre aplicado da melhor maneira ou se tem sempre os resultados que se esperava ter? Eu penso que por vezes não”* (Ent. A12).

*“Eu nunca fui avaliada e não consigo imaginar como é que os meus colegas fazem mas nós só nos vamos lembrar daquilo que aconteceu naquele mês e não do ano inteiro (Ent. B2).*

Pode então verificar-se que aquilo que se pretendia que a avaliação de desempenho fosse, um processo contínuo, de melhoria de serviços de forma a melhorar a capacidade de resposta da instituição para com os demais, não só para os munícipes mas também para os colaboradores, acaba por ser apenas um momento, ou seja, existe apenas um preenchimento de fichas e uma lembrança perto do prazo de entrega de relatórios, que é preciso fazer, isto não é natural, é feito porque é obrigatório.

Isto pode ser verificado também ao nível do feedback que é dado aos colaboradores do trabalho que executam que *“Só é feito nos momentos em que tem que ser feitos.”* (Ent. A3). Esse feedback não é contínuo, pois e *“de uma forma geral é feita no final, não sinto que haja, se calhar por falta de tempo, ou má gestão de tempo, mas não sinto que haja esse feedback contínuo e esse tempo para isso.”* (Ent. A12) é um *feedback* pontual que é feito na altura da entrevista onde é dado o resultado da avaliação. Existem avaliados que afirmam mesmo que esse *feedback* *“Não há.”* (Ent. A9), que mesmo cumprindo os prazos estipulados *“chegada a altura entregamos aos chefes e não há feedback desse relatório, (...)”* (Ent. A9). Uma vez questionados (os avaliados) sobre o *feedback* que recebem por parte das chefias as respostas são muito semelhantes o que vai desencadear efeitos negativos no seio da organização uma vez que estudos (Aguinis *et al*, 2012) apontam que uma comunicação fluida é um dos instrumentos mais poderosos de uma organização e pode ainda aumentar a ligação que a organização tem com os trabalhadores e vice-versa, e ainda melhorar o desempenho do trabalhador bem como a sua motivação.

*“De uma forma geral é feita no final, não sinto que haja, se calhar por falta de tempo, ou má gestão de tempo, mas não sinto que haja esse feedback contínuo e esse tempo para isso”* (Ent. A12).

Ora se a comunicação entre avaliador e avaliado não é fluída e se o *feedback* entre as duas partes é inexistente, isto vai criar entraves à melhoria do serviço e do trabalho prestado por parte dos avaliados.

Por último, existem duas perceções opostas, uma delas de um avaliador, que afirma que o sistema obriga *“a avaliar com mais rigor e precisão”* (Ent. B2), e que as avaliações sejam,

por isso, mais rigorosas, e considera que *“é muito mais difícil ser pouco séria neste sistema do que no anterior.”* (Ent. B2) sendo a sua percepção diversa das demais aqui explanadas.

Por outro lado, a não percepção do sistema por parte de um entrevistado onde afirma que *“essa parte não estou muito por dentro e não sei como funciona a distribuição por quotas”* (Ent. A11) uma vez que *“está tudo congelado”*, ou seja, tendo em conta que as recompensas estão congeladas é possível constatar que a entrevistada afirma que *“nem sequer me preocupo ou venho a saber como é que isso funciona.”* (Ent. A11) não tem preocupação em perceber como o sistema funciona.

Ora, se por um lado existe a opinião de que este sistema é muito mais rigoroso uma vez que em relação ao sistema anterior este sistema obriga a avaliar com mais rigor e precisão, muito por causa da atribuição de quotas imposta e que tem que ser respeitada pelos avaliadores, por outro lado temos um avaliado que confessa que o sistema de avaliação de desempenho não a preocupa nem está *“muito por dentro”* da forma como ele funciona uma vez que as recompensas económicas não são visíveis a curto prazo, nem mesmo a longo prazo já que as mesmas estão congeladas. Ora isto mostra que existe um sentimento de indiferença perante o sistema por parte desta entrevistada e como esta entrevistada, muitos outros poderão partilhar da mesma opinião, o que é importante ter em atenção e que mais tarde irá ser discutido.

É alcançado, então, o terceiro e último objetivo deste estudo (***“Compreender a percepção do avaliado e do avaliador relativamente a este sistema de avaliação e a sua opinião em relação ao processo de avaliação a que é submetido.”***), bem como a resposta à terceira e última questão de partida.

Depois de analisadas todas as questões de partida propostas bem como os objetivos delineados para este estudo de caso, ainda é importante examinar algumas questões que se tornam relevantes e imperativas para uma melhor conclusão deste estudo, uma vez que ainda existem parâmetros que devem ser tidos em atenção, nomeadamente, a percepção que os entrevistados têm de justiça e se este sistema se mostra justo aos olhos dos mesmos, a exequibilidade do sistema e por último a descrença que existe no mesmo bem como a indiferença perante o sistema de avaliação de desempenho devido ao facto das recompensas económicas estarem congeladas.

É possível constatar que a percepção de justiça que os colaboradores têm sobre o sistema são muito vincadas, onde se pode verificar que existem *“muitas injustiças e gente a ter*

*notas excelentes e nós sabemos que não fazem nada e quem anda aqui e dá o litro e trabalha e não é reconhecido.*” (Ent. A4), ou seja, a maioria dos colaboradores não acredita que o sistema possa ser justo a partir do momento em que a avaliação que é feita e o resultado da mesma não é o reflexo total do trabalho efetuado pelo colaborador. Ora, isto vai afetar a percepção que os colaboradores têm de justiça, não só porque não concordam que o sistema obrigue que hajam quotas para os adequados e relevantes, ou seja, mesmo que todos façam um bom trabalho e atinjam os objetivos, nem todos podem ter o relevante, nem todos podem ser compensados pelo trabalho que fizeram, como concordam, muito dos colaboradores, que são quase sempre os mesmos funcionários a ter o relevante. Para além disto, é possível verificar que quase todos os colaboradores da CMT concordam que o sistema de avaliação de desempenho que está em vigor não é tão praticável como era desejado que fosse, o que, por si só, constitui um fator corrosivo à justiça do mesmo.

*“Acho que não. Acho que a maior parte das pessoas vê o SIADAP como um sistema que tem que ser e já não há confiança”* (Ent. B2).

É importante sublinhar que, se por si só, o sistema já apresenta falhas ao nível da sua praticabilidade, se aliado a isto, os funcionários que vão ser submetidos a este sistema considerarem que o mesmo não é justo, trará diversas consequências, não só ao nível da posição dos mesmos perante o sistema, como também ao nível da qualidade da gestão da instituição tal como afirma Cunha *et al* (2012) o modo como todo o SIADAP está procedimentado terá consequências, principalmente para os trabalhadores uma vez que deixarão de confiar no sistema, ou seja, haverá uma menor percepção de justiça e consequentemente menores níveis de desempenho e motivação.

A posição dos colaboradores perante o sistema pode ser visto através da indiferença que alguns apresentam na altura em que são avaliados, tendo em conta que *“se deixaram abater pelo próprio sistema porque não há aquela recompensa imediata, ainda que se diga que a acumulação de pontos existe e que portanto quando houver o descongelamento verificar-se-á, não é agora que isso acontece, não é? Portanto eu acho que a revolta maior ainda está para vir”* (Ent. A2), tendo em conta que se verificam os congelamentos ao nível das recompensas económicas e uma vez que os mesmos sentem que não há nada que os beneficie no momento em que são avaliados com adequado ou relevante. Prova disso, são as várias afirmações de que se sentem apáticos relativamente ao resultado das suas avaliações, como se pode ver através das seguintes afirmações:

*“Tive dois colegas que de facto se esforçaram bastante e que chegaram ao fim e lhes disseram que por quotas eles vão ter o adequado eles disseram, a partir de hoje acabou, não me vou esforçar porque não vale a pena, ou seja, a partir daquele dia a desmotivação instala-se porque sentiram que trabalharam, sentiram que a outra pessoa apenas trabalhou no sentido de atingir os objetivos, enquanto que eles trabalharam no sentido de melhoria do serviço, no sentido de responsabilidade para com o serviço e não foram de forma alguma recompensados” (Ent. A6).*

*“Eu não tenho ainda o feedback dos colegas daqui, mas da outra câmara, havia muita gente que dizia, tanto me faz. Não perca tempo. Que é uma coisa absolutamente desmotivadora de se ouvir para uma pessoa que anda a trabalhar nisto” (Ent. B2).*

*“Havia mais competição e interesse em cumprir o SIADAP (...) mesmo havendo aquela ideia de que um dia isto vai ser descongelado e vai tudo contar na mesma, não deixa de estar congelado, a motivação acabou por ser mais baixa.” (Ent. B3).*

A tudo isto se junta a questão de *“falta de motivações que nós temos que não subimos de categoria há 5 anos, não somos aumentados há 5 anos, agora aumentaram-nos a carga horária e isso pode desmotivar.” (Ent. A8).*

Posto isto, verifica-se que existe um enorme conjunto de fatores que desmotivam os colaboradores decorrentes de como o sistema está implementado e da forma como ele recompensa os colaboradores que são um exemplo para a instituição.

Desta feita, dificilmente o sistema irá ser visto com bons olhos para aqueles que dele são alvo, uma vez que não facilita a forma como os trabalhadores são recompensados quando fazem um bom trabalho e não facilita, de maneira alguma, que os bons sejam realmente recompensados.

Em jeito conclusão, quando o gravador se desliga, ainda se dizem muitas coisas importantes que acaba por demarcar a posição de avaliados e avaliadores, que em alguns pontos se mostram diferentes, mas em muitos outros se mostram comuns, nomeadamente no facto de considerarem, ambos, que ainda existem muitas coisas a fazer para que o sistema funcione em pleno, ou pelo menos que seja melhor, que se mostre mas preciso, não só para os avaliadores, porque necessitam que seja um sistema rigoroso para que não hajam falhas, bem como para os avaliados para que sintam que é um sistema justo.

Muitos avaliados partilham de um certo receio relativamente ao período em que verificaram os descongelamentos e seja aplicada a lei das recompensas, porque, e uma vez que o sistema não se mostra justo, vão ser prejudicados não só ao nível das recompensas mas também ao nível das progressões de carreira, o que é temível por parte de diversos avaliados.

Em relação aos avaliadores, todos consideram necessário que haja uma maior aposta na formação em relação ao SIADAP, para que possam prever as falhas e, conseqüentemente colmatá-las da melhor maneira.

## **6. Conclusão**

### **6.1. Introdução**

Este capítulo irá apresentar diferentes pontos, sendo que no segundo ponto irão estar expostas as principais conclusões retiradas a partir deste estudo segundo as questões de partida. Num terceiro ponto estarão elencadas as contribuições e implicações para o estudo; o quarto ponto apresentará as limitações do estudo e, por último será exposto uma investigação futura relativamente a este tema.

O objetivo central deste estudo estará sempre em identificar consequências e compreender as perceções que existem sobre o SIADAP a partir das pessoas que são avaliadas à luz deste sistema de avaliação de desempenho. Para isso, foi escolhido um grupo de pessoas que eram avaliadas segundo o SIADAP para colaborarem com o estudo através da realização de uma entrevista, que de imediato se mostraram dispostas a participar com o estudo.

A análise de conteúdo (metodologia escolhida para o estudo) pretende sempre descrever um conjunto de posições que são tomadas perante o objeto de estudo que está em análise bem como decifrar o sentido das observações que foram feitas (Guerra, 2006). A análise de conteúdo é, segundo Bardin (2008), um conjunto de instrumentos metodológicos que se destinam a compreender falas muito diferenciadas.

Contudo, não deixou de ser fulcral ter noção das mais variadas perceções de autores que referenciavam a avaliação de desempenho, tornando-se bastante importantes para o estudo, quer seja ao nível da avaliação de desempenho, de uma forma geral, bem como os erros e dificuldades do processo de avaliação de desempenho, como ao nível do SIADAP em particular.

## 6.2. Principais Conclusões

Torna-se importante sublinhar o facto de haver diversas conclusões a serem retiradas deste estudo. Em primeiro lugar, é importante perceber que o SIADAP tem as suas fragilidades ao nível da exequibilidade do mesmo. O facto de ter um plano muito pormenorizado e estar bastante complexo, dificulta o acesso simples a um sistema que se quer claro e que se possa implementar com base no funcionamento da administração pública portuguesa, ou seja, o facto de estar muito procedimentado torna-o rígido e de carácter obrigatório a implementar em qualquer contexto, verificando-se que nem sempre é passível de ser adequado a todos os contextos.

A adequabilidade do SIADAP foi uma das questões a que este estudo se propôs responder, sendo que foi possível verificar que o SIADAP não é um sistema adequado pelas seguintes razões, em primeiro lugar porque não se consegue adequar todos os pontos do SIADAP à prática do dia-a-dia dos colaboradores, primeiro porque as tarefas dos colaboradores nem sempre correspondem aos objetivos propostos, porque é expectável que todos os colaboradores realizem as suas tarefas normalmente, mas nem todas essas tarefas do dia-a-dia constam do plano de objetivos, logo não contam para o resultado final. E em segundo lugar não é adequado porque não permite ao trabalhador desenvolver outros itens do seu trabalho que não constem do grande objetivo estabelecido pela unidade orgânica no início do processo (no caso de ser realmente definido no início do processo). Para além da adequabilidade do SIADAP, propôs-se saber se o SIADAP era justo da forma como decorria na prática, concluindo-se que são diversos os colaboradores – avaliadores e avaliados – que discordam que seja um sistema justo porque se a avaliação final não corresponde ao trabalho efetuado ao longo do tempo a avaliação nunca será justa, e em segundo lugar se são fixadas quotas para cada departamento, essas quotas nunca permitirão saber o resultado real dos colaboradores de cada departamento, uma vez que no caso de todos realizarem um trabalho *relevante* não vão poder ser avaliados como tal.

Num segundo momento, e tendo em conta a segunda questão de partida, é um sistema que na sua forma apresenta diversos efeitos negativos para os trabalhadores. Este plano de quotas, ou seja, a distribuição forçada que o SIADAP impõe, acabará por apresentar consequências práticas para os colaboradores e para a instituição, uma vez que, como já foi referido, diminui a eficácia organizacional e a gestão de desempenho apresenta resultados mais baixos. Para além disso, é possível verificar que isso poderá inibir o desenvolvimento



de capacidades, é um entrave à inovação e à criação de respostas para um melhor serviço prestado.

Num terceiro momento, conclui-se que as perceções que existem ao nível do SIADAP são muito idênticas, quer ao nível da operacionalização dos objetivos, em que existe uma má formação dos mesmos, (ao nível da clareza e da sua exequibilidade) na medida em que é possível haver interpretações ambíguas e não são mensuráveis e em termos temporais, os objetivos não são sempre negociados no início do processo, quando deveriam ser.

Para além disso, existe ainda a perceção de que a “cor política” vai influenciar todo o processo de avaliação de desempenho o que acaba por ditar um mau funcionamento do SIADAP.

Conclui-se, ainda, que existe um sentimento de indiferença perante o SIADAP, uma vez que as recompensas económicas, que estão previstas no plano do mesmo e são um fator motivacional para os trabalhadores, estão congeladas. Estas recompensas são dadas consoante o resultado de cada trabalhador, no entanto, todos aqueles que tem um “relevante” ou “adequado”, ou seja, a maior parte dos trabalhadores, e que têm direito a recompensas, ver-se-ão impedidos de gozar das mesmas, o que provoca desinteresse pelo processo de avaliação de desempenho e, conseqüentemente, pela nota obtida. É ainda possível verificar que isto afeta os avaliadores uma vez que se sentem “frustrados” pela insignificância dada ao sistema de avaliação de desempenho por parte dos avaliados o que, também eles, acabam por projetar esse sentimento de indiferença.

Verifica-se também que a perceção de justiça que os colaboradores têm do sistema é muito vincada, na medida em que acreditam que todos os colaboradores são penalizados pelo facto do sistema ser injusto tendo em conta que o resultado final da avaliação do colaborador não é o reflexo total do trabalho realizado ao longo do ano.

Em último lugar, é ainda possível concluir que é comum a posição dos avaliados e avaliadores relativamente a este sistema. A perceção que ambos têm da avaliação de desempenho é equivalente, sendo que consideram como “mais um processo que tem que ser”. Ora esta perceção vai ter imensas conseqüências ao nível dos resultados que o SIADAP espera que sejam alcançados. Resultados esses que se prendem com a boa execução do sistema, boa perceção do sistema e fiabilidade com os parâmetros que o SIADAP planeia para o sistema público português.

### 6.3. Implicações para a Prática

Na teoria, o sistema do SIADAP pode ainda ser melhorado ao nível da sua consistência e clareza dos parâmetros apresentados, quer ao nível da negociação de objetivos, de fixação de resultados e de atribuição de notas, uma vez que existem pontos onde se pode acrescentar critérios de grande valor para que se torne mais fácil de interpretar e aplicar de forma a decorrer conforme a forma e o processo que se pretende que as avaliações de desempenho decorram.

Para além da teoria, a forma como o sistema decorre na prática ainda pode ser melhorada, principalmente ao nível pedagógico, através da disponibilização de formação quer para as chefias, de modo a que consigam perceber realmente como os objetivos devem ser delineados e de modo a que percebam que o SIADAP pode ser um instrumento valioso para atingir bons resultados, quer para os demais colaboradores, de modo a entenderem que o sistema de avaliação não serve só para punir nem para inibir o bom desempenho dos trabalhadores, mas também como uma ferramenta de desenvolvimento de capacidades. Nesta formação deve ainda constar os prazos em que o SIADAP se desenrola de modo a que possam ser negociados, atempadamente, os objetivos entre o avaliador e o avaliado, que possam ser entregues os relatórios no tempo estipulado e na altura da divulgação e homologação dos resultados possa ser contestada avaliação dentro do prazo legal para isso.

Diversos autores, Rocha (1988), Bilhim (2006) e Aguinis *et al*, (2012) concordam que a formação é potenciadora de desenvolvimento de capacidades dos colaboradores de uma organização e é um instrumento de vantagem competitiva para a empresa uma vez que irá colmatar as deficiências existentes e criar linhas orientadoras para os seus colaboradores. Todos estes autores acreditam a formação será um veículo de transformações positivas e inovadoras para um bom funcionamento do sistema de organização de, conseqüentemente, de avaliação de desempenho.

Em segundo lugar, e ao nível prático, uma das implicações estaria relacionada com as quotas, isto é, aumentar as quotas que estão fixadas, de modo a acabar com as avaliações médias de adequados e de modo a adequar a avaliação à realidade das instituições, isto é, alargar as quotas consoante o número de colaboradores de cada divisão e coordenar as quotas com as divisões existentes, de modo a que as divisões maiores possam usufruir de quotas mais alargadas para que possa ser mais justo atribuir notas, e uma divisão mais

pequena, tenha quotas mais reduzidas, ou seja, ajustar quotas consoante a divisão em questão.

E por último, tentar criar rotinas de tal forma mecanizadas para que o cumprimento de regras que o SIADAP legisla seja automático para todos os trabalhadores, sejam eles a realização de relatórios, a preparação das avaliações, o feedback das avaliações, entre outros pontos relacionados com a avaliação.

Do ponto de vista estratégico, a avaliação de desempenho pode tornar-se um benefício bastante importante para a organização uma vez que tem como base guiar, desenvolver e motivar as pessoas de modo a acrescentar valor e melhorar os resultados da organização de forma contínua. Desta feita, o sistema de avaliação de desempenho é visto como um dos pontos fulcrais da GRH (Beaumont, 1993; Moura, 2000; Caetano, 2008).

### **6.3.1. Melhorias a Implementar**

Todos os entrevistados consideram que existem pontos a melhorar, não só ao nível da formação, onde avaliados e avaliadores concordam que *“têm que ter formação”* (Ent. A6) e onde afirmam que *“deveria ser obrigatória para os avaliados, para perceberem o que o avaliador pretende. (...) para os dois trabalharem em conjunto na definição de objetivos, para (...) ser unidirecional”* (Ent. A6). Como também deveria ser de caráter obrigatório para os avaliadores uma vez que *“há uma falta de formação pela parte das chefias em relação aos objetivos, que não são claros e que deveriam ser. Não são transparentes e são muitas vezes inexecutáveis (...)”* (Ent. A10). Segundo o entrevistado A12, *“(...) uma das formações (...) foi sobre o SIADAP e ajudou-me bastante a perceber o que é que era um objetivo (...) e acho que a partir daí melhorei sobre a forma como fazer um objetivo. Tenho noção que isto não é claro para toda a gente, para as minhas colegas, e tenho a noção que mesmo junto às chefias isto nem sempre é claro também”*.

Pode constatar-se que a formação é essencial aos olhos de quem já pode usufruir da mesma, uma vez que irá ser um auxílio ao nível de operacionalização dos objetivos, definição dos objetivos e transparência dos mesmos, de modo a não criar ambiguidades na interpretação dos objetivos e de modo a que sejam fáceis de executar, englobando, também, o maior número possível de tarefas realizadas ao longo do dia, para que dessa forma não sejam criadas diferentes posturas em relação às tarefas de cada trabalhador, ou seja, não haverá

uns a trabalhar para os objetivos e outros colaboradores a trabalharem em prol da qualidade de serviço em detrimento dos objetivos onde acabam por ter uma nota mais baixa, uma vez que não cumpriram com aquilo que estava proposto, como já foi possível assistir através das respostas de alguns entrevistados.

Contudo, do ponto de vista dos colaboradores, não só a formação, que já muito facilitava a perceção que avaliados e avaliadores têm de um objetivo e como este deve estar delineado bem como tantas outras questões funcionais que o SIADAP prevê, uma outra melhoria a implementar estaria de acordo com uma maior fluidez de comunicação e “*se houvesse mais transparência entre chefes e funcionários (...) tudo seria mais facilitado. Se houvesse mais diálogo e mais acordos entre chefes e funcionários (...)*” (Ent. A3) iria haver uma melhor interpretação do que seriam os objetivos estratégicos da organização e os resultados a alcançar. Ferreira e Carvalho (1997) bem como Maley e Mouller (2014) afirmam que é muito importante estabelecer relações de proximidade entre as chefias e os colaboradores de modo a que haja uma comunicação fluída e uma maior envolvimento de todos no alcance dos objetivos organizacionais.

#### **6.4. Limitações do Estudo**

Uma das limitações do estudo prende-se com o facto de o investigador estar em contacto permanente com o objeto de estudo em questão no momento das entrevistas e na sua análise posterior (análise feita à luz do paradigma interpretativo) e isso pode influenciar a perceção do investigador, mesmo tendo tomado todas as devidas precauções. Pode ainda ter sido uma limitação para o estudo, a natureza das questões colocadas aquando da entrevista, causando constrangimentos nos entrevistados na altura de responderem às perguntas, mesmo que estejam salvaguardados pelo anonimato e sigilo da gravação.

Para além destas limitações, uma outra pode estar presente, que tem a ver com o facto das opções tomadas em relação às teorias adotadas, teorias estas que sustentam o estudo sobre a avaliação de desempenho no geral e o SIADAP em particular. Poderá haver teorias que se mostrem mais atuais e apropriadas ao estudo, no entanto, foi objetivo do investigador fazer uma revisão da literatura muito direcionada para este tema considerando, dessa forma, que todos os autores citados se mostraram os mais adequados ao tema em questão.

Por último, o facto dos participantes deste estudo representarem uma percentagem muito pequena de todo o universo que é alvo do SIADAP, pode mostrar-se uma limitação do

estudo, uma vez que não é de todo possível generalizar os resultados obtidos à restante população que é avaliada à luz do sistema em questão.

### **6.5. Investigação Futura**

Uma investigação futura acerca deste tema, ou de outros temas relacionados, será sempre uma mais-valia para a literatura e para o investigador que se propuser elaborá-lo. Poderá sempre optar-se por realizar entrevistas a diversos colaboradores que estejam fora do ambiente autárquico, isto é, docentes, funcionários de limpeza, entre outros, acabando por ter outro tipo de perceção do sistema aliada à perceção já existente.

Poderá ser feita uma investigação, também, ao nível das soluções que foram encontradas para colmatar a questão das recompensas, uma vez que o congelamento das mesmas já se verificam há imenso tempo e durante esse tempo podem ter sido examinadas outras formas de recompensar os “bons” trabalhadores.

Para além deste aspeto, e aliado a isto, poderá ser alvo de estudo as organizações que tenham formações sobre o SIADAP de carácter obrigatório para todos os seus trabalhadores, de modo a identificar comportamentos e atitudes que mostrem que a formação é sempre uma mais-valia para a organização.

Por último, e de uma forma mais geral, pode ser alvo de estudo as boas práticas de outras organizações de carácter público que tenham implementado processos, de forma automatizada, para que o SIADAP funcione da maneira que está apresentado e se verifique resultados ao nível da eficácia organizacional que estejam relacionados com este tópico de modo a que sejam potencializadoras de exemplos práticos de como o SIADAP pode funcionar na prática como está descrito na teoria.

Poderá ser sempre um ponto de viragem para o sistema de avaliação de desempenho em questão e a realização de um dos objetivos mais distantes podem estar cada vez mais perto.

# **ANEXOS**



## 7. Anexos

### Anexo 1

#### Guião de Entrevista Avaliadores

# **UNIVERSIDADE DO MINHO**

## **Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

### **Perceções e Consequências do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) – Um Estudo de Caso**

**Orientador: Profº Dr. José João Correia Leite Ribeiro**

**Orientando: Ana Isabel Ribeiro Quelhas Barbosa**

Venho pelo presente solicitar-lhe a sua colaboração no estudo que está a ser realizado sobre as Perceções e Consequências do Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP). A sua colaboração será uma das mais importantes ferramentas para a elaboração deste projeto e consequente conclusão. Deste modo, solicito-lhe, se possível, um pouco do seu tempo para que possa responder a esta entrevista.

Este trabalho está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão, para conclusão do 2º Ano do 2º Ciclo de estudos.

Um dos principais objetivos deste estudo é perceber de que modo o SIADAP é um sistema justo para os trabalhadores desta instituição e se o mesmo consegue colocar em prática tudo aquilo a que se propõe.

Agradeço, desde já, a amabilidade e a disponibilidade para poder colaborar comigo, que muito me ajudará neste projeto. Agradeço, também, o tempo que irá dispensar para responder a esta entrevista.



Os seus dados serão confidenciais e apenas serão conhecidos por mim, pelo que, todas as respostas que der estarão em total anonimato.

#### Questões Biográficas:

- 1- Nome:
- 2- Idade:
- 3- Estado Civil e nº de Filhos:
- 4- Habilitações Escolares:

#### Questões Organizacionais:

- 5- Antiguidade na Instituição:
- 6- Categoria Profissional:
- 7- Função e Responsabilidades:
- 8- Esta é a única entidade para a qual exerceu funções?
  - 8.1. – Se já trabalhou em mais alguma organização, quais eram as funções e o cargo que ocupava?
  - 8.2. – Das experiências que teve, que utilidade retirou das mesmas para a função que desempenha neste momento?
- 9- A Câmara disponibiliza formação para os seus trabalhadores. Considera que a formação é útil para o seu trabalho no dia-a-dia? Considera-a importante para as tarefas que realiza?
- 10- Atualmente reúnem-se esforços para que a visão e missão da instituição seja também a dos trabalhadores. Como chefe, considera que se o trabalho for realizado em equipa, é mais fácil obter resultados positivos? Existe alguma tarefa que exija que o trabalho seja feito em equipa?

#### Questões dos meus objetivos e perguntas de partida:

- 11- Todas as instituições apresentam, mesmo que de forma informal, uma visão e missão. Tem conhecimento da missão e visão que a Câmara implementa? Faz com que ela seja transmitida ao número máximo possível de trabalhadores do seu departamento? De que forma?

- 12- Sendo que as avaliações que são realizadas aos trabalhadores do seu departamento são feitas por si, tem conhecimento que o SIADAP seja aplicado através do método de distribuição forçada e, conseqüentemente, por quotas?
- 13- Tendo em conta que a avaliação é feita diariamente, considera este sistema de avaliação "praticável" e adequado para uma aplicação diária? No seu entender as avaliações feitas são sempre proporcionais ao trabalho realizado durante o ano?
- 14- Na sua opinião quais são os pontos fulcrais quando faz uma avaliação, isto é, são a eficiência e eficácia na execução das tarefas propostas, são o alcance dos objetivos, serão os resultados apresentados no final do ano? O que o faz dar uma avaliação positiva e uma avaliação negativa?
- 15- Uma vez que o SIADAP não integra nenhum parâmetro de avaliação do trabalho em equipa, e sabendo que este sistema de avaliação acaba por quantificar os bons e os menos bons, considera que este sistema possa fomentar a competição e o individualismo?
- 16- Considera importante que os trabalhadores tenham uma perceção da justiça, de todo o processo de avaliação de desempenho? Na sua opinião, acha que essa perceção de justiça vai influenciar a confiança que o trabalhador tem no sistema de avaliação?
- 17- Considera que todos resultados obtidos através do SIADAP são justos? Correspondem todos, exatamente, ao trabalho efetuado ao longo do ano?
- 18- No caso de alguma vez ter feito comparações entre trabalhadores no momento da avaliação, em alguma situação este método lhe dificultou a decisão?
- 19- Mesmo que inconscientemente, em algum momento sentiu que a relação pessoal, hierárquica, ou outro tipo que mantem com os seus trabalhadores, influenciou a sua pontuação e avaliação?
- 20- De uma forma geral, e em relação a outros colegas seus que estão a ocupar o cargo de chefe de departamento, considera que eles possam alguma vez ter sido influenciados por relações que tenham estabelecido?
- 21- Muitas vezes as perceções que temos do mundo que nos rodeia acaba por influenciar o modo como agimos e pensamos. No seu entender, considera que os seus princípios e valores pessoais influenciam o modo como avalia? Já presenciou alguma situação do género?

Questões da R.L:

- 22- No seu entender, atingir os objetivos propostos ao departamento é um dos maiores objetivos de cada chefe?
- 23- Para si, a precisão na avaliação está acima de tudo? Sente que esse será sempre o melhor caminho a seguir na avaliação de desempenho?
- 24- Confia em todos os seus trabalhadores de igual modo? Confiaria uma tarefa importante a todos os trabalhadores do departamento?
- 25- Considera que as instituições deveriam dar mais incentivos, sejam eles tempo, mapas, recompensas, entre outros, de modo a que as avaliações sejam feitas da melhor forma?
- 26- Solicita aos seus trabalhadores, no momento da avaliação, que os mesmos façam a sua própria avaliação? E que todos façam a heteroavaliação do trabalho realizado? Sempre considerou as avaliações dos seus trabalhadores no momento de entregar os resultados avaliativos?
- 27- Depois de concluir as avaliações, considera importante que seja dado um *feedback* dos resultados aos seus trabalhadores? Quando o faz que aspetos realça?
- 28- Acha que o *feedback* é uma importante ferramenta para a melhoria das capacidades dos trabalhadores na execução das próximas tarefas?
- 29- No caso de trabalhar na instituição há mais de 10 anos, considera que o sistema anteriormente adotado, de recompensas financeiras acabava por motivar mais os trabalhadores na execução das suas tarefas? Havia mais cuidado nas avaliações uma vez que estavam em causa progressões na carreira ou recompensas financeiras?
- 30- Sente que avaliação pode ser uma ferramenta de motivação muito importante nas tarefas de cada um dos seus trabalhadores?
- 31- Em jeito de conclusão, que críticas faria a este tipo de sistema de avaliação? Que lacunas colmataria se lhe fosse possível mudar alguma coisa na avaliação?

Agradeço imenso a sua colaboração e o tempo que dispensou para esta entrevista. Ajudar-me-á imenso na conclusão e defesa da minha dissertação.

## Anexo 2

### Guião de Entrevista – Avaliados

# **UNIVERSIDADE DO MINHO**

## **Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

### **Perceções e Consequências do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) – Um Estudo de Caso**

**Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. José João Correia Leite Ribeiro**

**Orientando: Ana Isabel Ribeiro Quelhas Barbosa**

Venho pelo presente solicitar-lhe a sua colaboração no estudo que está a ser realizado sobre as Perceções e Consequências do Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP). A sua colaboração será uma das mais importantes ferramentas para a elaboração deste projeto e consequente conclusão. Deste modo, solicito-lhe, se possível, um pouco do seu tempo para que possa responder a esta entrevista.

Este trabalho está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão, para conclusão do 2º Ano do 2º Ciclo de estudos.

Um dos principais objetivos deste estudo é perceber de que modo o SIADAP é um sistema justo para os trabalhadores desta instituição e se o mesmo consegue colocar em prática tudo aquilo a que se propõe.

Agradeço, desde já, a amabilidade e a disponibilidade para poder colaborar comigo, que muito me ajudará neste projeto. Agradeço, também, o tempo que irá dispensar para responder a esta entrevista.

Os seus dados serão confidenciais e apenas serão conhecidos por mim, pelo que, todas as respostas que der estarão em total anonimato.

#### Questões Biográficas:

- 1- Nome:
- 2- Idade:
- 3- Estado Civil e nº de Filhos:
- 4- Habilitações Escolares:

#### Questões Organizacionais:

- 5- Antiguidade na Instituição:
- 6- Categoria Profissional:
- 7- Função e Responsabilidades:
- 8- Esta é a única entidade para a qual exerceu funções?
  - 8.1. – Se já trabalhou em mais alguma organização, quais eram as funções e o cargo que ocupava?
  - 8.2. – Das experiências que teve, retira alguma experiência para a função que desempenha neste momento?
- 9- A Câmara disponibiliza formação para os seus trabalhadores. Considera que a formação é útil para o seu trabalho no dia-a-dia? Considera-a importante para as tarefas que realiza?
- 10- Uma vez que há, cada vez mais, um esforço no sentido de haver espírito de equipa e de a mesma estar interligada com a missão da empresa, considera que existe uma interligação entre as suas tarefas e as tarefas dos seus colegas? Considera que é necessária a interajuda de todos no alcance dos objetivos do departamento?

#### Questões dos meus objetivos e perguntas de partida:

- 11- Tem conhecimento da missão, da visão e dos valores da Câmara Municipal da Trofa?
- 12- Tem conhecimento qual é o sistema em vigor de avaliação de desempenho? Se sim, qual?
- 13- Na sua perceção do sistema de avaliação de desempenho que é implementado na instituição, acha possível que o mesmo seja sempre posto em prática? Acha que os resultados que tem obtido são o reflexo total do seu trabalho?

14- No seu entender, quais são os principais objetivos do Sistema de Avaliação de

15- Que valores é que acha que deveriam ser valorizados por este sistema de avaliação?

16- Em relação aos resultados obtidos pelos seus colegas em relação ao trabalho que fazem, considera que os resultados são justos? Acha que seria possível melhorar algum aspeto na forma como são feitas as avaliações?

17- Uma vez que o sistema de avaliação de desempenho implementado na instituição decorre do que é imposto por lei, este tem que ser feito mediante percentagens fixadas para os desempenhos excelentes, relevantes ou maus. Considera que isto pode ter consequências práticas nos resultados das avaliações, uma vez que são obrigados a seguir percentagens de avaliação?

18- No seu entender, considera que as relações pessoais construídas possam influenciar os resultados das avaliações? Acha que existe alguma influência nas avaliações feitas provenientes de relações de proximidade entre o avaliador e o avaliado?

#### Questões da R.L:

19- Na sua opinião, a avaliação de desempenho influencia de algum modo a forma como as pessoas fazem o seu trabalho no dia-a-dia? Cria competição entre os trabalhadores?

20- Considera que a avaliação de desempenho deve conter um *feedback* contínuo, ou seja, deve ser dada ao trabalhador alguns pontos da situação do seu trabalho? Ou a avaliação que é feita no final é suficiente?

21- Na sua opinião o *feedback* deve concentrar-se nos erros que foram cometidos ao longo da realização da sua tarefa, ou devem centrar-se nos aspetos a melhorar e no que foi bem feito? Em relação à sua avaliação, consegue dizer-me que aspetos são mais valorizados?

22- Tem conhecimento se a sua avaliação é feita periodicamente, ou pelo contrário, é feita esporadicamente? E essa avaliação de desempenho é feita apenas pelo seu chefe? Ou há auto e heteroavaliação dos restantes membros?

- 23- No seu entender, a avaliação de desempenho funciona como um grande motor motivacional? Sente-se mais motivada se o resultado da sua avaliação for positivo ou é indiferente a avaliação feita porque fará sempre o trabalho da mesma forma?
- 24- Acha que há comunicação em relação às avaliações de desempenho, entre todos os trabalhadores da empresa? Desde o Presidente da Câmara até aos mais diversos trabalhadores?
- 25- A distribuição forçada que é aplicada no sistema de avaliação de desempenho acaba por diferenciar os indivíduos. Considera que existe algum tipo de discriminação para com elementos que não estejam tão integrados na equipa e que apresentam classificações mais baixas?
- 26- Na sua opinião, acha que há algum entrave à progressão das habilidades individuais? Há alguma prática na Câmara que impulse o desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores?
- 27- No caso de trabalhar na instituição há mais de 10 anos, considera que o facto de a lei ter alterado em relação ao congelamento das promoções das carreiras pode ter algum influência no modo como as pessoas trabalham? Uma vez que já não há uma recompensa no caso de ter uma avaliação excelente.
- 28- Há alguma melhoria significativa que queira apontar a este sistema? Há alguma crítica que tenha a fazer?
- 29- Em jeito de conclusão, gostaria de lhe questionar se alguma vez, de alguma forma, se sentiu prejudicado(a) ou beneficiado(a) com o sistema de avaliação de desempenho que é implementado. Se se sente indiferente em relação aos resultados que obteve, conhece algum caso em que isso tenha conhecido?

Agradeço imenso a sua colaboração e o tempo que dispensou para esta entrevista. Ajudar-me-á imenso na conclusão e defesa da minha dissertação.

## 8. Referências Bibliográficas

ADTER, R. (2011). *Performance Management and Organizational Strategy: How to Design Systems That Meet the Needs of Confrontation Strategy Firms*. *The British Accounting Review*. (43, 4), 251-263.

AGUINIS, H. (2009). *An expanded view of performance management*. In J.W. Smither & M. London (Eds.), *Performance Management: putting research into practice* (1-44). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.

AGUINIS, H., JOO, H. & GOTTFREDSON, K. (2012). *Performance Management Universals: Think Globally and Act Locally*, Ciber Special Issue: Business Ethics & Intellectual Property in the Global Marketplace, *Business Horizons*, (55, 4) 385-392.

AGUINIS, H., JOO, H., & GOTTFREDSON, R. (2012). *Delivering Effective Performance Feedback: The Strengths – based approach*, (55, 2) 105-111.

ALMEIDA, F. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Alfragide: McGraw-Hill.

ARMSTRONG, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11.<sup>a</sup> Edição), Kogan Page Limited, London and Philadelphia.

BEAUMONT, P. B. (1993). *Human Resource Management: Key concepts and skills*. London: Sage.

BERELSON, B. (1964). *Panorama das Ciências do Comportamento – Panorama do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Fundos de Cultura S. A.

BERGAMINI, C.W. (1993). *Avaliação de desempenho Humano na Empresa*. São Paulo: Atlas.

BILHIM, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BROADBENT, J. & LAUGHLIN, R. (2009). *Performance Management Systems: A Conceptual Model*, *Management Accounting Research*. (20, 4) 283-295.



- BUDWORTH, M. & MANN, S. (2011). *New Developments in Performance Management, Performance Management: Where do We Go From Here?*, *Human Resource Management Review* (21, 2) 81-84.
- BULLER, P. & McEVOY, G. (2012). *Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight*, *Human Resources Management Review*, (22, 1) 43-56.
- BYRNE, H. & MILLER, G. (2009). *Is Justice the Same for Everyone? Examining Fairness Items Using Multiple Group Analysis*. *J Bus Psychol* (24, 1). 51-64.
- CABRAL-CARDOSO, C. (2004) - "The Evolving Portuguese Model of HRM". *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6): 959-977.
- CAETANO, A. (1998). *A avaliação de desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa - Editora RH, Lda.
- CAETANO, A. (2008). *A avaliação de desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa, Editora RH, Lda.
- CAETANO, A. (2008). *A avaliação de desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- CARBONE, P., BRANDÃO, H., LEITE, J. & VILHENA, R. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (3ª Edição). Rio de Janeiro: FGV.
- CARMO, H. & FERREIRA, M. (1998), *Metodologia da investigação - Guia para auto-aprendizagem* – Lisboa: Universidade Aberta.
- CASCIO, W. (2006). *Managing human resources* (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- CEITIL, M. (1991). *Recursos Humanos – Eis a Questão*. Lisboa: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.
- CINTRÓN, R. & FLANIKEN, F. (2011). *Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool?* *The International Journal of Business and Social Science*. Vol.2, No 17: 29-37.
- CHIAVENATO, I. (1988). *Recursos Humanos*. Edição Compacta. São Paulo, Editoras Atlas S.A.

CHIAVENATO, I. (1991). *Iniciação à Administração da Produção*. São Paulo: Makron, McGraw.

CHIAVENATO, I. (1995). *Recursos Humanos na Empresa* (3ª Edição). São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: campus.

CHIAVENATO, I. (2004). *Gestão de Pessoas* (2ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Campus.

CHIAVENATO, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

CHUNG, L., GIBBONS, P. & SCHOCH, H. (2006). *The Management of Information and managers in Subsidiaries of Multinational Corporations*. *British Journal of Management* (17) 153-165.

COWLING, A., MAILER, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CUNHA, M., P., (2007). *Tempos Modernos: Uma História das Organizações e da Gestão* (1ª Edição). Lisboa: Editora Sílabo.

CUNHA, M. P., REGO, A., CAMPOS E CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C. A. & GOMES, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ªedição). Lisboa: Edições Sílabo.

DECOTIIS, T. & PETIT, A. (1978). *The Performance Appraisal Process: A Model and Some Testable Propositions*, *The Academy of Management Review*, (3, 3) 635-646.

DOMINGUES, I. (2003). *Gestão da Qualidade nas Organizações Industriais- Procedimentos, Práticas e Paradoxos*. Oeiras: Celta Editora.

DOMINGUES, I. (2008). *Documento da Unidade Curricular*. Braga: Universidade do Minho.

DONNELLY, J., GIBSON, J. & IVANCEVICH, M. (2000). *Administração – Princípios de Gestão Empresarial*. New York: McGraw-Hill.

DUTRA, J. S. (2009). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

- DRUCKER, P. (1969). *The Age of Discontinuity*. London: Heinemann.
- FERREIRA, J. &, CARVALHO M. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- FLETCHER, C. (2001). *Performance appraisal and management: The developing research agenda*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (74, 4) 473-487.
- FLEURY, A. &, VARGAS, N. (1987). *Organização do Trabalho – Uma abordagem interdisciplinar; sete estudos sobre a realidade brasileira*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- FLEURY, M. & OLIVEIRA JÚNIOR, M. (2010). *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. (1999). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GRUMAN, J. &, SAKS, A. (2011). *Performance Management and Employee Engagement*, *Human Resource Management Review*, (21, 2) 123-136.
- GUNARATNE, K. &, PLESSIS, A. (2007). *Performance Management System: A powerful tool to achieve organizational goals*. *Journal of Global Business and Technology*. (3, 1) 17-24.
- GUERRA, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo-Sentidos e formas de uso*. Estoril: Editora Principia.
- HALL, R. (1982). *Organizações – Estrutura e Processos*. São Paulo: Editora Prentice-Hall Lda.
- HANDY, C. (1995). *A era da transformação*. São Paulo: MAKRON Books Editora Lta.
- HOFSTEDE, G. (2003). *Culturas e Organizações – Compreender a Nossa Programação Mental* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- KATZ, D. &, KAHN, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

KING, N. (2011). *Using interviews in qualitative research*. In C. Cassell & G. Symon (Eds), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp.11-22). London: Sage.

LAWLER III, E. (2003). *Reward practices and performance management system effectiveness*. *Organizational Dynamics*, 32 (pp. 396-404)

LATHAM, G., ALMOST, J., MANN, S. &, MOORE, C.; (2005). *New Developments in Performance Management*, *Organizational Dynamics*, (34, 1) 77-87.

LEBOYER, C. (1991). *A Avaliação do Pessoal na Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.

LEE, C. (1985). *Increasing Performance Appraisal Effectiveness: Matching Task Types, Appraisal Process, and Rater Training*, *The Academy of Management Review*, (10, 2) 322-331.

LOCKE, E. &, LATHAM, G. (1984). *Goal Setting: A Motivational Technique that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

LUCENA, M. (1999). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Edições McGraw-Hill do Brasil.

MACHADO, A., HORTA, C., RODRIGUES, F., CESÁRIO, F., MOÇO, I., DIAS, I., CAETANO, J., ANDRADE, L., CARMO CUNHA, M., PORTUGAL, M., CAMARA, P. &, MIRANDA, S. (2014). *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização: Globalização do Trabalho e Gestão de Pessoas, Talentos, Liderança, Clima e Cultura Organizacional, Comunicação e Recompensas*. Lisboa: Escolar Editora.

MARTINS, A. &, LISBOA, J. (2004). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª Edição). Porto: Vida Económica.

MALEY, J. &, MOULLER, M. (2014). *Global Performance Management Systems: The Role of Trust as Perceived by Country Managers*, *Journal of Business Research*, (67, 1) 2803-2810.

MINER, J. &, DONALD, C. (1994). *Human Resource Management – The Strategic Perspective*. New York: Harper Collins College Publishers.

MOURA, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos – Influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

- MORGAN, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- MYERS, M. (2011). *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage.
- NEELY, A. (2002). *A Avaliação do Desempenho das Empresas – Porquê, o quê e como*. Lisboa: Editorial Caminho.
- NICKOLS, F. (2007). *Performance Appraisal – Weighed and Found Wanting in the Balance. The Journal for Quality & Participation*. Vol. 1, No. 30, pp: 13-47.
- OSMANI, F. & MALIQI, M. (2012). *Performance Management, Its Assessment and Importance, Procedia – Social and Behavioral Sciences*, (41) 434-441.
- PINTO, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- PRICE, A. (1997) – *Human Resource Management in a Business Context*. London: Thomson Learning.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª Edição). Lisboa: Gradiva.
- RAUPP, F. & BEUREN, I. (2003). *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais*.
- REGO, A. (2002). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- RIBEIRO, J. L. (2013). *A percepção da gestão e dos gestores de recursos humanos pelos diversos atores organizacionais: uma análise enraizada dos Dados* (Tese de Doutoramento). Braga: Universidade do Minho.
- ROCHA, J. & DANTAS, O. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- SCHERMERHORN, J., HUNT, J. & OSBORN, R. (1998). *Fundamentos de comportamento Organizacional*. São Paulo: Bookmam.

SCHRAEDER, M., BECTON, J. & PORTIS, R. (2007). *A Critical Examination of Performance Appraisals*. The Journal for Quality & Participation. <http://rube.asq.org/quality-participation/2007/03/human-resources/critical-examination-performance-appraisals.pdf> - Visualizado a 26/01/2016.

SPARROW, P. & HILTROP, J. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. London: Prentice Hall.

SPENCE, J. & KEEPING, L. (2011). *Conscious rating distortion in performance appraisal: A Review, Commentary, and Proposed Framework for Research*, *Human Resource Management Review*, (21) 85-95.

TANKE, M. (2005). *A Administração de Recursos Humanos em Hospitabilidade*. Cengage Learning Editors.

TAYLOR, M., TRACY, K., RENARD, M., HARRISON, J. & STEPHEN, C. (1995). *Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice*, (40, 3) 495-523.

TORRINGTON, D. & HALL, L. (1991) – “*Personnel Management – A New Approach*” (2ªEdição). Cambridge: Prentice Hall International.

TRAVOR C. & WARREN, A. (2011). *Performance Management in Unionized Settings*. *Human Resource Management Review* (21, 2), 96-106.

**Sites Consultados:**

<http://www.fc.ul.pt/pt/pagina/162/siadap> - **As mudanças entre o sistema de avaliação de desempenho anterior e o SIADAP.** Data de Visualização: 19/12/2015