

**Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP)**  
Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Responsabilização, Credibilidade e Motivação em sede de  
SIADAP: Estudo de uma Autarquia**

**Alice Bragança**

Dissertação especialmente elaborada para a obtenção do grau de  
Mestre em Administração Pública

Orientador:

Doutor David Ferraz, Professor Auxiliar  
ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientador:

Doutor César Madureira, Professor Associado Convidado  
ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2019



## **AGRADECIMENTOS**

A concretização deste trabalho só foi possível com o contributo e apoio de algumas pessoas e com a colaboração da autarquia escolhida para este estudo. Sendo assim, gostaria de agradecer a todos os que colaboraram:

Ao Professor Doutor David Ferraz, sem o qual este trabalho não seria possível, pela orientação, sinceridade, apoio e disponibilidade que demonstrou ao longo da realização deste estudo. O seu sentido crítico e compreensão facilitaram todo este processo.

Ao Professor Doutor César Madureira pela sua coorientação. Por ter dispendido várias vezes do seu tempo para me orientar no melhor sentido possível para o sucesso deste trabalho.

À Câmara Municipal de Abrantes por me ter permitido a aplicação do inquérito e a todos os seus trabalhadores, pois sem a sua participação não seria possível a conclusão deste trabalho.

À minha família pelo incentivo e apoio que demonstraram ao longo dos anos de estudo e por permitirem a realização deste trabalho. E ainda, por toda a ajuda, troca de ideias e sugestões ao longo deste estudo.

Ao João por me ter incentivado e me ter dado a confiança para continuar e, principalmente, pelo apoio ao longo dos anos.



## **RESUMO**

Com a reforma da administração pública em Portugal, promovida pelo XV Governo Constitucional (2002), surgiu o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), em 2004, que deu início a uma alteração nas práticas de avaliação das organizações públicas portuguesas. Este sistema trouxe como promessa a contribuição para a melhoria dos serviços públicos de forma a aumentarem a produtividade e, consequentemente, a competitividade.

De forma a avaliar a aplicação desse sistema de avaliação, designadamente no poder local, foi decidido estudar o caso de uma autarquia local, com o objetivo central de perceber se os trabalhadores (SIADAP 3) sentiram que o SIADAP promoveu a responsabilização, credibilidade e motivação, especificamente em três diferentes “fases históricas” de aplicação deste sistema. Também se pretende analisar a satisfação dos trabalhadores perante a aplicação do SIADAP. Para tal, foi utilizada uma metodologia quantitativa para comparar os dados obtidos através da aplicação de um inquérito por questionário e perceber, também, se existem relações que se possam estabelecer entre os diferentes períodos históricos, e as variáveis a estudar, designadamente na responsabilização, credibilidade e motivação.

Com este estudo foi possível concluir que os trabalhadores sentem-se responsabilizados no processo de avaliação de desempenho. No entanto, discordam da aplicação do sistema de avaliação de desempenho considerando que o mesmo é pouco credível, o que tem uma influência negativa na sua motivação. Apesar da sua satisfação em relação ao SIADAP ser frágil, os inquiridos afirmam possuir, na autarquia estudada, boas relações com os seus colegas na organização.

### ***Palavras-Chave:***

*Administração Pública; Responsabilização; Credibilidade; Motivação; Satisfação; Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP); Gestão por Objetivos; Evolução na Carreira; Intervientes.*



## **ABSTRACT**

With the reform of public administration in Portugal, promoted by the XV Constitutional Government (2002), the Integrated System of Performance Evaluation in Public Administration (SIADAP), emerged in 2004, that started a change in the evaluation practices of portuguese public organizations. This system has as a promise the contribution to the improvement of public services in order to increase productivity and, consequently, competitiveness.

In order to evaluate the application of this evaluation system, namely in local government, it was decided to study the case of a local authority, with the central objective of understanding if the workers (SIADAP 3) felt that SIADAP promoted accountability, credibility and motivation, specifically in three different “historical phases” of application of this system. It is also intended to analyze the satisfaction of workers regarding the application of SIADAP. For this, a quantitative methodology was used to compare the data obtained through the application of a questionnaire survey and also to understand if there are relationships that can be established between the different historical periods, and the variables to be studied, namely in accountability, credibility and motivation.

With this study it was possible to conclude that the workers feel responsible in the performance evaluation process. However, they disagree with the application of the performance appraisal system as it is not credible, which has a negative influence on their motivation. Although their satisfaction with SIADAP is fragile, respondents claim to have, in the studied municipality, good relationships with their colleagues in the organization.

### ***Keywords:***

*Public administration; Accountability; Credibility; Motivation; Satisfaction; Integrated System of Performance Evaluation in Public Administration (SIADAP); Goal Management; Career Evolution; Intervenens.*





## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
<i>PARTE 1: ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</i> .....	3
CAPÍTULO 1: EVOLUÇÃO DO ESTADO .....	5
1.1. Evolução da Administração Pública.....	5
1.1.1. Modelo Burocrático.....	6
1.1.2. Teoria da Escolha Pública .....	8
1.1.3. Modelo da Nova Gestão Pública.....	9
1.1.4. Modelo do <i>New Public Service</i> .....	12
1.1.5. Modelo de Governança Responsiva.....	13
1.2. Organização da Administração do Estado em Portugal .....	15
1.2.1. Administração Direta .....	15
1.2.2. Administração Indireta.....	16
1.2.3. Administração Autónoma .....	16
CAPÍTULO 2: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – CONCEITOS E ABORDAGENS.....	19
2.1. Gestão por Objetivos .....	19
2.2. Evolução da Avaliação de Desempenho na Administração Pública em Portugal.....	19
2.3. Conceitos e Métodos de Avaliação de Desempenho.....	21
2.3.1. SIADAP 3 .....	24
2.4. Avaliação do Desempenho e Evolução das Carreiras .....	25
2.5. Intervenientes no Processo de Avaliação .....	26
2.6. Fases de Aplicação do SIADAP (2004-2019).....	27
2.6.1. 1ª Fase do SIADAP: 2004-2011.....	27
2.6.2. 2ª Fase do SIADAP: 2012-2015.....	30
2.6.3. 3ª Fase do SIADAP: 2016-Atualidade .....	31
<i>PARTE 2: DESENHO DA INVESTIGAÇÃO</i> .....	33

CAPÍTULO 3: DO DESENHO DA INVESTIGAÇÃO AOS RESULTADOS .....	35
3.1. Caracterização da Autarquia – Câmara Municipal de Abrantes.....	35
3.2. Operacionalização de conceitos.....	39
3.2.1. Responsabilização no SIADAP.....	39
3.2.2. Credibilidade no SIADAP.....	41
3.2.3. Motivação no SIADAP .....	43
3.3. Metodologia.....	45
3.4. Etapas da Investigação.....	46
3.4.1. Objetivos .....	48
3.4.2. Hipóteses de Trabalho .....	49
3.5. Técnicas Utilizadas.....	49
CAPÍTULO 4: TRATAMENTO E DISCUSSÃO DE DADOS.....	51
4.1. Tratamento de Dados.....	51
4.1.1. Caracterização dos Avaliados .....	51
4.2. Discussão de dados .....	59
CONCLUSÃO .....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	79
DIPLOMAS LEGAIS .....	82
ANEXOS.....	I
Anexo A. Inquérito .....	III
Anexo B. Respostas ao Inquérito .....	XV
Anexo C. CV .....	XIX

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. - Modelo Burocrático Weberiano .....	7
Figura 3.1. - Pirâmide de Maslow .....	43
Figura 3.2. - Fases Históricas do SIADAP.....	46

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1. - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo a modalidade de vinculação.....	37
Gráfico 3.2. - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o nível de antiguidade .....	38
Gráfico 4.1. – Sexo.....	51
Gráfico 4.2. – Faixa Etária .....	51
Gráfico 4.3. - Nível de Escolaridade Completo .....	52
Gráfico 4.4. - Categoria Profissional.....	52
Gráfico 4.5. - Tipo de Vínculo .....	53
Gráfico 4.6. - Antiguidade na Função Pública .....	53
Gráfico 4.7. - Evolução Profissional .....	53
Gráfico 4.8. - Última alteração da posição remuneratória .....	54
Gráfico 4.9. - Prémio de desempenho .....	54
Gráfico 4.10. - Qual o salário líquido (bruto) que possui atualmente?.....	57
Gráfico 4.11. - Qual a remuneração que acha que irá possuir quando se reformar/aposentar? .....	58
Gráfico 4.12. - Qual o acréscimo salarial, decorrente de futuras alterações da posição remuneratória, que espera vir a ter nos próximos 3 anos? .....	58
Gráfico 4.13. - Qual o acréscimo salarial, decorrente de futuras alterações da posição remuneratória, que espera vir a ter nos próximos 5 anos? .....	59
Gráfico 4.14. - Qual o acréscimo salarial, decorrente de futuras alterações da posição remuneratória, que espera vir a ter nos próximos 10 anos? .....	59
Gráfico 4.15. - Relação entre o sexo e a categoria profissional .....	60
Gráfico 4.16. - Relação entre sexo e salário líquido (bruto) .....	61
Gráfico 4.17. - Relação entre a faixa etária e o nível de escolaridade completo .....	62
Gráfico 4.18. - Relação entre a categoria profissional e a antiguidade na função pública.....	63

Gráfico 4.19. - Relação entre a faixa etária e a questão “como acha que devia evoluir profissionalmente?”.....	63
Gráfico 4.20. - Relação entre o sexo e o prémio de desempenho .....	64
Gráfico 4.21. - Relação entre o prémio de desempenho e a questão Q38.....	64
Gráfico 4.22. - Relação entre a categoria profissional e os resultados da última avaliação de desempenho.....	65
Gráfico 4.23. - Relação entre a questão Q6 e Q7 .....	66
Gráfico 4.24. - Relação entre a categoria profissional e a afirmação Q12.....	66
Gráfico 4.25. - Relação entre a categoria profissional e a afirmação Q15.....	67
Gráfico 4.26. - Relação entre a categoria profissional e a afirmação Q26.....	68
Gráfico 4.27. - Relação entre o sexo e a afirmação Q35.....	68
Gráfico 4.28. - Relação entre o sexo e a afirmação Q39.....	69
Gráfico 4.29. - Relação entre o sexo e a afirmação Q43.....	69
Gráfico 4.30. - Responsabilização.....	70
Gráfico 4.31. - Credibilidade.....	71
Gráfico 4.32. - Motivação .....	72
Gráfico 4.33. - Fases do SIADAP na Responsabilização, Credibilidade e Motivação .....	73
Gráfico 4.34. - Responsabilização, Credibilidade e Motivação por período do SIADAP .....	73

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1. - Perspetivas do <i>New Public Management</i> .....	11
Tabela 1.2. - Perspetivas do <i>New Public Service</i> .....	12
Tabela 2.1. - Definições SIADAP .....	22
Tabela 3.1. - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o escalão etário e sexo – 2018.....	35
Tabela 3.2. - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o nível de escolaridade .....	38
Tabela 3.3. - Estrutura do Estudo.....	47

## **GLOSSÁRIO DE SIGLAS**

AP – Administração Pública

CCA – Conselho Coordenador de Avaliação

CMA – Câmara Municipal de Abrantes

DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

LOE – Lei do Orçamento de Estado

LVCR – Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações

NPM – Nova Gestão Pública

NPS – *New Public Service*

SIADAP – Sistema de Avaliação do Desempenho na Administração Pública

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização



## INTRODUÇÃO

O presente trabalho procura analisar os eixos da responsabilização, credibilidade e motivação em sede de SIADAP, dos trabalhadores da Câmara Municipal de Abrantes (CMA). A revisão da literatura permitiu a criação de variáveis para uma análise mais aprofundada dos temas principais da avaliação de desempenho. Foi produzido um inquérito por questionário com o objetivo de compreender de que forma estes eixos têm impacto nas perceções dos trabalhadores (SIADAP 3) nesta autarquia local.

Como objetivo geral deste estudo pretende-se perceber de que forma os trabalhadores da CMA percecionam as dimensões da responsabilização, credibilidade e motivação, em sede de SIADAP, tendo em conta os três diferentes momentos definidos. Para prosseguir este objetivo geral, foram identificados objetivos específicos, a saber: 1) analisar em que fase histórica do SIADAP (2004-2011; 2012-2015; 2016-atualidade) é que os trabalhadores da CMA sentiram uma maior responsabilização, credibilidade e motivação; 2) analisar em que grau os trabalhadores se envolvem no processo de avaliação; 3) perceber se os trabalhadores consideram o SIADAP um sistema justo; 4) perceber se os trabalhadores estão satisfeitos com as avaliações de desempenho obtidas ao longo dos anos.

No primeiro capítulo é aprofundada a revisão da leitura de forma a tratar o tema da evolução da administração pública, as suas diferentes fases e a organização da administração do Estado em Portugal, contextualizando assim o surgimento e a evolução da Administração Pública. No segundo capítulo é tratado o tema da gestão por objetivos e os conceitos e métodos de avaliação do desempenho. De seguida, são identificadas as diferentes fases históricas de aplicação do SIADAP e de que forma evoluíram. O terceiro capítulo engloba a metodologia, a operacionalização dos conceitos do estudo, as etapas da investigação, os objetivos, as hipóteses e a caracterização da autarquia local escolhida para a aplicação do estudo. No quarto e último capítulo são apresentados o tratamento de dados e as respostas às hipóteses de estudo criadas.

Foram formuladas quatro hipóteses para validar posteriormente com base nas respostas ao inquérito. A autarquia escolhida para aplicar os inquéritos foi a CMA devido à realização de um estágio extracurricular nesta mesma autarquia, sendo, pois, uma amostra por conveniência.

O inquérito aplicado teve como objetivo percecionar se os trabalhadores se sentem responsabilizados, se sentem que o sistema de avaliação (SIADAP) naquela autarquia é credível e se se sentem motivados, no quadro da avaliação de desempenho em sede de SIADAP.

Através dos resultados apurados tentou-se compreender as relações entre variáveis sociodemográficas (sexo, faixa etária, categoria profissional) e as respeitantes à

responsabilização, credibilidade e motivação. Através das respostas dadas, foi construída uma Base de Dados gráficos (em SPSS) v.26, sendo os mesmos tratados e apresentados de forma a facilitar a análise das relações entre as diferentes variáveis. Acredita-se que o tratamento destas variáveis permitiu conclusões que podem melhorar e aperfeiçoar o SIADAP na autarquia em estudo dando contributos válidos para a própria perceção geral das interações necessárias no SIADAP.

A escolha do tema da avaliação de desempenho surgiu da extrema importância para a gestão de recursos humanos, na medida em que permite melhorar a produtividade e perceber quais os problemas existentes e de que forma se pode aperfeiçoar este sistema. Ao avaliarem-se os trabalhadores individualmente, é possível identificar as insuficiências no seu desempenho para, posteriormente, tentar corrigi-las e potenciar o seu desempenho. O mesmo se aplica de forma contrária, em que se percebe quais os trabalhadores que têm uma melhor produtividade e, como consequência, são premiados. Ora, é nesta particular crítica que se percebe se o sistema implementa da melhor forma essas suas recompensas.

É sabido que, ao ser aplicado o sistema de avaliação, os trabalhadores sentem-se pressionados para atingir determinados objetivos e têm de demonstrar comportamentos e valores inerentes à organização (Rôxo, 2011). O processo de avaliação de desempenho interfere na produtividade do trabalho tendo em conta o processo de medição e de controlo que é realizado, assim como, as relações com a gestão de recursos humanos (Madureira, 2016).

Estas temáticas foram tidas em conta no questionário elaborado a partir da revisão da leitura, assim como os conceitos da responsabilização, credibilidade, motivação, satisfação (com o SIADAP), gestão por objetivos, evolução na carreira e os intervenientes no processo de avaliação. Espera-se, com este estudo, dar um contributo válido para o conhecimento acerca do desempenho na AP, potenciando, em termos práticos, a aplicação do sistema na autarquia.



***PARTE 1: ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA***



## **CAPÍTULO 1: EVOLUÇÃO DO ESTADO**

### **1.1. Evolução da Administração Pública**

As administrações públicas têm sido alvo de uma grande mudança em todo o mundo, nomeadamente, devido à implementação e às transformações das novas tecnologias que permitem uma abordagem diferente das políticas. Esta mudança designa-se por reforma administrativa que tem como objetivo estudar os fenómenos administrativos que estão relacionados direta ou indiretamente com o setor público. Ao falar-se da reforma administrativa em Portugal, somos remetidos para as últimas quatro décadas, ou seja, a partir do 25 de Abril de 1974. Com o surgimento da democracia é que se assomou um impulso reformador com o objetivo de ocorrer um desenvolvimento económico e social, no entanto, apenas na década de 80 é que a definição de Estado e de Administração Pública assumiu contornos claros (Araújo, 2005).

Em meados da década de 70 começou a consolidar-se o Estado Social, Estado este que estava a começar a ser reformado nos outros países da OCDE. O Estado Social remete para um conjunto de políticas sociais aplicadas em grande parte do mundo com o objetivo de proteger o cidadão de vários riscos sociais. O Estado começou por fixar a educação como a sua primeira função social, definindo depois a saúde, segurança social e a habitação. Com o crescimento da produtividade, surgiram movimentos sociais por parte dos trabalhadores que reivindicavam melhores condições de trabalho, melhores remunerações e a redução do horário de trabalho. Em 1984 foi criada a Lei das Bases da Segurança Social (Lei n.º 28/84 de 14 de agosto) cujo Artigo 2º define que esta lei “[...] protege os trabalhadores e suas famílias nas situações de falta ou diminuição de capacidade para o trabalho, de desemprego involuntário e de morte, e garante a compensação de encargos familiares” e protege ainda “[...] as pessoas que se encontram em situação de falta ou diminuição de meios de subsistência”.

Até à década de 80, a reforma administrativa fazia parte da agenda dos governos, no entanto, houve poucas mudanças. Apesar de tudo, o Estado tinha a noção de que tinha de ocorrer uma reforma forte que implicasse a modernização das políticas sociais, mas para tal, o Estado tinha de ser igualmente reformulado. Vários autores separam os conceitos de administração burocrática e administração gestonária quando se fala em reforma da administração pública. A primeira diz respeito a uma maneira hierarquizada de organização que define a forma como a administração se desenvolve. A segunda foca nos seus dirigentes e nomeia-os como os agentes da mudança, salientando os resultados e criando uma definição de objetivos a seguir (Pereira, 2015). Começou a ocorrer uma mudança estrutural e orgânica na administração pública

portuguesa com o surgimento da competitividade em que esta começou a ser uma prioridade para as políticas públicas do país, o que levou ao desenvolvimento de novas competências e capacidades da economia (Madureira, 2015).

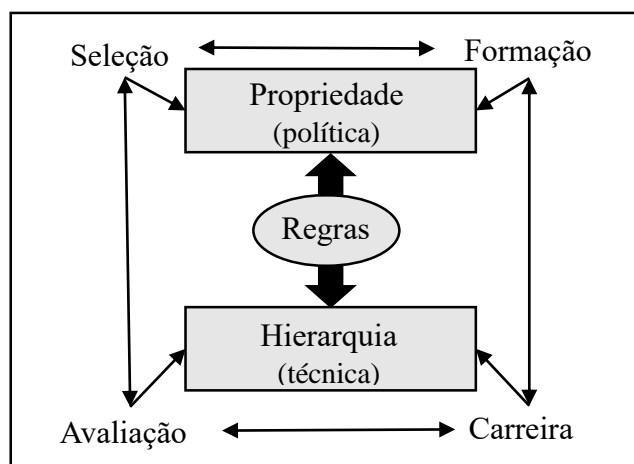
### **1.1.1. Modelo Burocrático**

O Estado Burocrático tinha como principais objetivos o combate à corrupção e ao nepotismo, ou seja, o favorecimento de parentes ou de amigos próximos em detrimento de funcionários já existentes ou de pessoas mais qualificadas para o desempenho de determinada função. Existem diversas críticas a este tipo de administração, desde a separação do Estado e da sociedade; o facto de os funcionários serem altamente controlados pelo Estado; e a incapacidade de tratar os cidadãos como clientes. Este modelo foi primeiramente criado pelo sociólogo alemão Max Weber que o denominou de “Teoria de Burocracia da Administração”.

O modelo burocrático esteve predominantemente presente durante o século XX em vários países. Foi criado com o objetivo de suprimir a administração patrimonial, de forma a ser possível a distinção entre o público e o privado. A administração burocrática foi desenvolvida sob os princípios da impessoalidade, da hierarquia funcional, da ideia de uma carreira pública e da profissionalização do servidor (Silva, 2013). Resumindo, o sistema burocrático assentou na necessidade de combater a corrupção, aumentar a eficácia e a eficiência da Administração Pública e combater as injustiças. No entanto, este modelo acabou por entrar em rutura devido à baixa rapidez apresentada e à falta de qualidade e elevado custo nos serviços prestados ao público.

Vários autores defendem que os problemas na Administração Pública não provêm da cultura burocrática, mas sim, da gestão da burocracia que tem sido feita em Portugal. A burocracia resultou positivamente em países como a Suécia ou a Alemanha, portanto, pode-se identificar a garantia da transparência como o principal fator que causou a falha do sistema burocrático em Portugal. Sendo assim, foi criado um atraso bastante significativo que teve um impacto durante várias décadas e, acabou por não ser corrigido devidamente pelas correntes modernizadoras (Lopes e Rodrigues, 2014). Era veemente defendida a separação da política e da gestão, principalmente por Max Weber que defendia que a definição estratégica das políticas competia aos políticos e a implementação operacional dessas mesmas políticas competia aos administradores. O modelo burocrático weberiano está caracterizado na Figura 1.1. que demonstra como Max Weber define a burocracia e a diferença entre a política e a gestão.

**Figura 1.1. - Modelo Burocrático**



**Fonte:** Adaptado de Lopes e Rodrigues (2014)

A partir deste modelo, é possível observar que existe uma clara distinção entre a política (propriedade) e a Administração Pública (hierarquia) pois, para Weber, cada um dos atores pertencentes à política ou à gestão, têm racionalidades diferentes, ou seja, possuem funções que devem ser obrigatoriamente separadas. Com base nestas duas distintas funções, são elaboradas as regras que vão definir o projeto de forma a ser organizado e profissional. Este modelo é composto por quatro atributos: a seleção que assenta na noção de impessoalidade; a avaliação do desempenho; a formação profissional, ou seja, a maneira de tornar um funcionário num especialista da função; e a carreira, mais propriamente o sistema remuneratório (Lopes e Rodrigues, 2014).

Como já foi referido, o modelo burocrático era fechado relativamente à participação do exterior (cidadãos) nas políticas criadas pela Administração Pública. A participação dos cidadãos era vista como antidemocrática tendo em conta que os interesses específicos deviam ser subjugados às mesmas regras para todos. Sendo assim, foi criado o Modelo da Nova Gestão Pública de forma a combater a separação entre a Administração Pública e os cidadãos.

Este modelo desenvolveu-se em 1940 devido a quatro aspetos: fragilidade na Teoria Clássica e na Teoria das Relações Humanas; necessidade de um modelo de organização racional; aumento da complexidade e tamanho das organizações; e ressurgimento da sociologia da burocracia. A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade e tenta adequar os instrumentos que possui tendo em conta os objetivos que pretende alcançar. Consequentemente, são criadas regras e procedimentos com o objetivo de a organização lidar corretamente com os desafios que lhe são propostos. A burocracia tem dez princípios fundamentais (Instituto Siegen, s.d.):

1. Carácter legal das normas e regulamentos;
2. Carácter formal das comunicações;
3. Carácter funcional e divisão do trabalho;
4. Impessoalidade nas relações;
5. Hierarquia da autoridade;
6. Rotinas e procedimentos estandardizados;
7. Competência técnica e meritocracia;
8. Especialização da administração;
9. Profissionalização dos participantes;
10. Completa previsibilidade do funcionamento.

A burocracia tem diversas vantagens como a precisão, a confiabilidade, a racionalidade, entre outras. Apesar da burocracia ter estas vantagens, tem também uma muito importante que é quando surgem consequências previstas (previsibilidade do comportamento) que leva a uma maior eficiência; também ocorre o contrário em que surgem consequências imprevistas que levam à ineficiência, portanto, esta é uma disfunção da burocracia.

### **1.1.2. Teoria da Escolha Pública**

A Teoria da Escolha Pública surgiu nos anos 50 com o objetivo de estudar a forma como as instituições tomam as suas decisões. Através desta teoria seria possível aplicar um método da ciência económica a um objeto no âmbito da ciência política tais como os partidos políticos, a análise burocrática, grupos de interesse, entre outros (Pereira, 1997). Esta é a principal crítica teórica de uma corrente que analisava os fracassos do mercado clarificando a intervenção corretora do Estado, em que defendia a análise dos fracassos do governo e quais os limites da sua intervenção. Esta teoria não deve ser confundida com o pensamento neoliberal, visto que estes defendem uma menor intervenção do Estado na economia.

Existem dois tipos de atores no processo administrativo: os vendedores (burocratas que vendem os serviços) e os compradores (políticos que financiam esses serviços) (Baptista, 2017). Os burocratas possuem motivação para inflacionar os orçamentos e os políticos para aumentar o número de votos. De acordo com Baptista (2017: 24) a escolha pública possui os seguintes pressupostos:

“[...] i) os indivíduos têm as suas próprias preferências que são variáveis; ii) os indivíduos são racionais e conseqüentemente organizam as alternativas de acordo com as prioridades; iii) os indivíduos adotam escolhas consistentes medidas pelas suas preferências”.

São vários os elementos que constituem o mercado político tais como os políticos, legisladores e eleitores. Estes últimos são evidenciados pela Teoria da Escolha Pública devido ao facto de possuírem uma incapacidade individual de mudar ou afetar uma eleição pois não existe um interesse sobre os assuntos políticos. Os políticos e legisladores possuem pouco incentivo para tomar decisões eficientes porque lidam com os recursos de outras pessoas.

Durante muitos anos, a teoria da escolha pública foi considerada uma crítica a outra corrente: a economia do bem-estar. Esta corrente defendia a análise dos fiascos do mercado (mercado político), enquanto a primeira se centrava nos fiascos do governo, ou seja, de que forma é que o Estado influenciava o mercado. A referência a fracassos do mercado diz respeito à “[...] incapacidade de mercados competitivos alcançarem uma afectação eficiente de recursos, devido à existência de bens públicos puros, externalidades, informação assimétrica e outros problemas” (Pereira, 1997: 437).

Apesar desta corrente ser muito apoiada pelos neoliberais por defender uma menor intervenção do Estado na economia, esta não deve ser confundida com o pensamento neoliberal. Esta teoria considera que as decisões económicas e políticas estão sujeitas a uma repartição do poder por diversos agentes de forma a atingir uma liderança política forte. O intuito desta abordagem é que os interesses de cada indivíduo passem a ser uma escolha coletiva. Sendo assim, a teoria da escolha pública não apoia um “menor” Estado, mas sim um “melhor” Estado, daí a necessidade da busca por uma liderança política forte.

### **1.1.3. Modelo da Nova Gestão Pública**

O modelo gestor denominado por Nova Gestão Pública ou *New Public Management* (denominação anglo-saxónica) foi criado no Reino Unido, nos anos 80, por Margaret Thatcher (ex-primeira-ministra). Entretanto, este modelo propagou-se na Austrália e na Nova Zelândia e caracterizava-se por um funcionamento empresarial que consistia num equilíbrio entre a responsabilidade e a autonomia. Surgiu com o intuito de substituir o modelo burocrático, de forma a dar resposta às mudanças da sociedade ao nível das suas necessidades e exigências, principalmente tendo em conta as suas crescentes dúvidas relativamente ao sistema burocrático (a gestão privada prevalecia em prol da gestão pública).

O modelo burocrático representava um obstáculo ao desenvolvimento económico-social, não apresentando respostas imediatas às empresas e aos cidadãos e, por isso, a resposta a este problema foi inspirada pelo *flavour of the day*, ou seja, pela Nova Gestão Pública (Carvalho, 2008). A NPM surgiu com o intuito de reivindicar as estruturas de descentralização, mas ainda conseguia incentivar os gerentes a manter o controlo financeiro e a coordenação orçamental no

topo das organizações públicas e, conseguiu ter uma contribuição favorável para criar paradoxos nos processos de tomada de decisão, formalmente descentralizados, mas ainda administrados pelo topo da hierarquia (Madureira e Ferraz, 2009).

O Estado sentiu-se obrigado a reerguer-se socialmente, economicamente e politicamente. Traçou como seus objetivos alterar a maneira de tratamento dos seus cidadãos, na eficiência dos serviços, na avaliação de desempenho dos trabalhadores e o controlo dos resultados pretendidos e, conseqüentemente, alcançados. Este tipo de administração surgiu também devido aos avanços da tecnologia, o que permitiu a Portugal estar balanceado relativamente aos outros países. É importante perceber que o

“[...] «new public management» se caracteriza: pela gestão profissional, não no sentido da gestão dos profissionais mas na profissionalização da gestão; explicitação das medidas de performance, ênfase nos resultados; fragmentação das grandes unidades administrativas; competição entre agências; adopção de estilos de gestão empresarial; e insistência em fazer mais com menos dinheiro” (Hood *apud* Rocha, 2005: 10).

O modelo do *New Public Management* tem o objetivo de pegar nas desvantagens do modelo burocrático para alterá-las de maneira a que estas se tornem adequadas ao novo sistema que se baseia na gestão do património e das tarefas do Estado. O seu princípio fundamental é a eficiência que só pode ser consumada dentro da legalidade. O *New Public Management* é uma abordagem para gerir as organizações de serviços públicos que é usada em instituições e agências governamentais e de serviço público, tanto em níveis sub nacionais como nacionais. Esta é uma filosofia administrativa sobre a estrutura organizacional do governo. Uma filosofia administrativa faz parte de uma estrutura que pretende explicar a agenda do governo e as decisões autoritárias num determinado local e horário (Kalimullah, *et.al.*, 2012).

Existem muitas deficiências na Nova Gestão Pública. Os interesses minoritários tendem a ser beneficiados às custas da maximização do bem-estar dos cidadãos. Isso ocorre parcialmente porque o acesso às preferências individuais por serviços públicos é evidentemente difícil. Por exemplo, as melhores soluções são difíceis de identificar e ainda mais difíceis de alcançar. O novo serviço público representa uma tentativa de abordar as falhas dos mecanismos semelhantes ao mercado da Nova Gestão Pública. Em parte, como meio de acesso às preferências e, em parte, como meio para evitar os mecanismos de mercado, o novo serviço público concebe os cidadãos como coprodutores de políticas ao lado do governo. Isto é, eles exigem a entrega de resultados específicos de políticas ou exigem mecanismos políticos específicos, e o governo trabalha dentro da sua capacidade e recursos disponíveis para atender a essas demandas. (Rauh, 2018). Em termos económicos, isso prevê um aumento na eficiência,



o estado do mercado em que o que é oferecido representa as preferências do consumidor (cidadão).

Um dos conceitos mais importante da NPM é o quasi-mercado. Este é usado para se referir ao facto de a administração pública se aproximar da administração privada, mas sem seguir a mesma lógica das organizações empresariais, já que o setor público tem que defender princípios como a equidade, justiça e *accountability*. É um processo fortemente influenciado pelos contextos locais e caracterizado pelos laços fortes dos atores presentes. O quasi-mercado tem as seguintes evidências empíricas: qualidade, eficiência, escolha, responsabilidade, capacidade de gestão, equidade e envolvimento profissional. Um princípio muito importante do quasi-mercado é a competitividade. O Estado instiga à competição na prestação de serviços públicos com o objetivo de aumentar a eficiência. No entanto, muitos autores consideram que “[...] a NPM mostra-se cada vez mais anacrônica e incapaz de responder às novas características do Estado moderno, inserido em um mundo marcado pela pluralidade das demandas da sociedade e esgarçamento, em muitas dimensões, das fronteiras nacionais” (Filho e Pimenta, 2016: 33).

**Tabela 1.1. - Perspetivas do *New Public Management***

<b>Perspetivas</b>	<b><i>New Public Management</i></b>
Fundações Teóricas	Teoria Económica; Ciência social positivista
Racionalidade e modelos do comportamento humano	Racionalidade técnica e económica; Interesse próprio
Conceção do interesse público	Agregação de interesses individuais
A quem respondem os funcionários públicos?	Clientes
Papel do Governo	Direção, servindo como catalisador para liberar as forças do mercado
Mecanismos para atingir os objetivos políticos	Criar mecanismos e incentivos por meio de agências privadas e sem fins lucrativos
Abordagem para prestação de contas	Os resultados impulsionados pelo mercado resultam da acumulação de interesses próprios
Discrição administrativa	Ampla latitude para atender metas empreendedoras
Estrutura organizacional	Organizações públicas descentralizadas com controlo primário dentro da agência
Base motivacional dos servidores públicos	Espírito empreendedor; Desejo de reduzir tamanho e funções do governo

**Fonte:** Adaptado de Denhart e Denhart *apud* Robinson (2015)

#### 1.1.4. Modelo do *New Public Service*

A perspetiva do *New Public Service* está inveterada na teoria democrática e enfatiza a responsabilidade dos funcionários servirem e responderem aos cidadãos, em vez de orientar a sociedade. Este modelo assume que os funcionários públicos serão motivados a servir em virtude de um compromisso com o interesse público e responderão às expectativas dos cidadãos de um serviço público saudável e recetivo. A abordagem do *New Public Service* é talvez a mais coerente das abordagens referidas anteriormente. Parte-se da premissa de que o foco da gestão pública deve ser o cidadão, a comunidade e a sociedade civil. Nessa conceção, o papel primordial dos servidores públicos é ajudar os cidadãos a articular e atender os seus interesses compartilhados, em vez de controlar ou orientar a sociedade (Robinson, 2015). Sendo assim, está em contraste com a premissa filosófica da abordagem da Nova Gestão Pública, na qual as transações entre os gestores públicos e os clientes refletem o interesse individual e são enquadradas por princípios de mercado. Também se distingue da antiga abordagem da administração pública, em que os cidadãos se relacionavam com a burocracia como clientes e eram tratados como recetores passivos de mecanismos de formulação de políticas e prestação de serviços de cima para baixo.

O novo modelo de serviço público aborda a gestão pública do ponto de vista da teoria democrática, baseado na noção de uma cidadania ativa e envolvida. Os cidadãos olham para além do interesse próprio para o interesse público e o papel dos funcionários públicos é facilitar oportunidades para fortalecer o envolvimento dos cidadãos na busca de soluções para problemas sociais. Esta abordagem também reafirma a importância de um *ethos* de serviço público, enfatizando os valores e motivações dos servidores públicos dedicados ao bem público em geral.

**Tabela 1.2. - Perspetivas do *New Public Service***

Perspetivas	<i>New Public Service</i>
Fundações Teóricas	Teoria democrática
Racionalidade e modelos do comportamento humano	Racionalidade estratégica, interesse do cidadão
Conceção do interesse público	Diálogo sobre valores compartilhados
A quem respondem os funcionários públicos?	Cidadãos
Papel do Governo	Servir, negociar e intermediar interesses entre cidadãos
Mecanismos para atingir os objetivos políticos	Coligações de público, agências privadas sem fins lucrativos

<b>Perspetivas</b>	<b><i>New Public Service</i></b>
Abordagem para prestação de contas	Servidores públicos multifacetados orientados por lei, valores, normas profissionais e interesses do cidadão
Descrição administrativa	Descrição necessária, mas restrita e responsável
Estrutura organizacional	Estruturas colaborativas com liderança compartilhada
Base motivacional dos servidores públicos	Serviço público; Desejo de contribuir para a sociedade

**Fonte:** Adaptado de Denhart e Denhart *apud* Robinson (2015)

Esta teoria foi criada por Janet Denhardt e Robert Denhardt com o objetivo de criar uma alternativa ao *New Public Management* e ao modelo burocrático. Consequentemente, esta teoria criou quatro raízes: a fenomenologia de Husserl que está presente em diversas áreas científicas tais como a sociologia e a administração pública; o humanismo organizacional; as teorias da cidadania democrática; e os modelos de comunidade e sociedade civil (Rolo, 2010). Sendo assim, os criadores desta teoria pretendiam uma alta cidadania com a capacidade de ver para além dos seus próprios interesses. O *New Public Service* discorda de três valores do *New Public Management*: “[...] os valores de mercado e da economia para a gestão pública, a concepção de interesse público como critério democrático e social, e o tipo de padrões legais e políticos orientadores da acção e políticas públicas” (Denhardt e Denhardt *apud* Rolo, 2010).

O funcionário público e o cidadão devem permanecer em sintonia, sendo que, o primeiro deve ter em conta a constituição, a lei, as normas políticas e os valores da comunidade para poder executar corretamente o seu papel. Nesta teoria, o que prevalece é a democracia e a política e só depois, a economia e o mercado. De acordo com Janet e Robert Denhardt, a NPS deve-se submeter a sete princípios chave: dialógico-axiomático (servir “cidadãos” e não “clientes”); procurar satisfazer o interesse público; prevalência da cidadania; pensar estrategicamente e agir democraticamente; multi-responsividade; servir ao invés de orientar; e valorizar as pessoas e não, apenas, a produtividade. O mais importante para esta teoria é, sem dúvida, o serviço público prestado em que esta tem de ser uma responsabilidade de todos de forma a proteger o bem comum e que transmita confiança, ética e que trabalhe à base da objetividade, legalidade e imparcialidade.

#### **1.1.5. Modelo de Governança Responsiva**

Este tipo de governança não possui um plano de negócios assim que inicia os seus trabalhos, no entanto, vai descobrindo o que melhor funciona tendo em conta os diversos testes e

feedbacks que vai tendo. Assim, vai-se conseguir encontrar qual a melhor forma de gerir uma determinada organização. Estas organizações utilizam todos os recursos que possuem para alcançarem aquilo que pretendem, colocando ênfase na sua relação com os clientes de forma a que esta possa ser o mais duradoura possível. As organizações responsivas também são denominadas de Lean devido à expressão de que “menos é mais”. O modelo estratégico aqui presente é baseado em tentativas até ser alcançada a melhor forma de governar, ou seja, nada é fixo e, assim, pode ser alterado a qualquer momento. O seu objetivo é adaptar-se às demandas dos seus consumidores e moldar-se consoante as mesmas. Este modelo de administração é um equilíbrio entre a administração pública tradicional e a Nova Gestão Pública.

Este sistema deve-se basear em três valores: imparcialidade, profissionalismo e capacidade de resposta. Estes valores permitem que as organizações públicas se alterem consoante as necessidades de um mundo em constante mudança. Assim, os governos podem promover o potencial humano do setor público e implementar a governança responsiva como um novo paradigma de gestão no setor público. De acordo com João Salis Gomes (2016: 112), existem aspetos chaves da governança tal como,

[...] um maior envolvimento dos cidadãos e, em geral, dos atores sociais na acção política, bem como um reforço dos mecanismos de mercado nas tomadas de decisão, contrapartida duma intervenção governamental que se quer limitada a dar sentido e coerência ao universo fragmentado, policêntrico e contraditório das políticas públicas”.

As organizações podem pertencer ao contexto técnico ou ao contexto institucional. O contexto técnico diz respeito ao facto de as exigências da competitividade levarem ao desenvolvimento das estruturas de coordenação e controlo da atividade produtiva de forma a aumentar a eficiência. No contexto institucional existem regras e procedimentos sobre os quais as organizações se devem guiar de modo a obterem reconhecimento e legitimidade.

O objetivo deste modelo é que exista uma resposta às necessidades dos cidadãos e, portanto, as medidas tradicionais de responsabilização não são satisfatórias e, sendo assim, acabam por surgir novas formas de prestação de contas (Bourgon, 2007). São necessários dois elementos para que as administrações públicas sejam capazes de responder às necessidades das sociedades democráticas modernas: uma discussão franca e uma nova integração dos princípios em jogo (Bourgon, 2007). No início da administração pública, o objetivo das agências públicas era implementar políticas e programas e não servir os cidadãos.

## **1.2. Organização da Administração do Estado em Portugal**

A Administração Pública em Portugal é constituída por organizações e instituições que dependem do poder político ao nível central ou local. Considerando que, neste estudo, se irá focar nas especificidades de uma autarquia, importa fazer a distinção da natureza jurídica dessa instituição, por comparação às demais.

A Administração Pública pode ser vista em dois sentidos: o sentido orgânico e o sentido material (Caupers, 2016). No sentido orgânico estão presentes todas as instituições, órgãos e serviços do Estado que têm como fim subsidiar os portugueses. O sentido material diz respeito à própria atividade que é desenvolvida pelas mesmas instituições, órgãos e serviços. Tendo em conta o sentido orgânico da administração pública, existem três grupos de entidades: administração direta, administração indireta e administração autónoma.

### **1.2.1. Administração Direta**

A administração direta do Estado está regulada na Lei n.º 4/2004 de 15 de janeiro e define na integração da mesma, os serviços centrais e periféricos que, pela natureza das suas funções e competências, devem estar sujeitos ao poder de direção do respetivo membro do Governo, ou seja, as entidades da administração direta estão hierarquicamente subordinadas ao Governo. Estes serviços não possuem personalidade jurídica própria, património e autonomia administrativa porque os seus orçamentos estão dependentes dos seus superiores. Os serviços que integram a administração direta são os que possuem exercício de poderes de soberania, autoridade e representação política do Estado ou o estudo e conceção, coordenação, apoio e controlo de outros serviços administrativos. A administração direta do Estado deve obedecer aos princípios da unidade e eficácia, aproximação dos serviços às populações, desburocratização, racionalização de meios, eficiência na afetação de recursos públicos, melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado e da garantia de participação dos cidadãos. Os órgãos da administração direta são as estruturas temporárias, os ministérios e os serviços da administração direta do Estado.

Os serviços da administração direta do Estado podem ser classificados de acordo com a sua área territorial de atuação ou de acordo com as suas funções. De acordo com a área territorial os serviços podem ser centrais quando exercem as suas competências em todo o território nacional; ou periféricos quando possuem competência para exercer apenas numa área territorial restrita. Tendo em conta as suas funções, os serviços podem ser executivos quando o seu objetivo é garantir a continuação das políticas públicas da responsabilidade de cada ministério; serviços de controlo, auditoria e fiscalização quando exercem funções de acompanhamento e

de avaliação das políticas públicas; ou serviços de coordenação onde asseguram a utilização racional e eficiente de recursos na administração pública e garantem a formulação e execução de políticas públicas da responsabilidade do Governo.

### **1.2.2. Administração Indireta**

A administração indireta do Estado está estatuída na Lei n.º 3/2004 de 15 de janeiro e, segundo esta, “[...] integra as entidades públicas, distintas da pessoa coletiva “Estado”, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado; trata-se de administração “do Estado” porque se prosseguem fins próprios deste, e de “administração indireta” porque estes fins são prosseguidos por pessoas coletivas distintas do Estado” (DGAEP, 2018). Existem três tipos de entidades na administração indireta do Estado: os serviços personalizados, os fundos personalizados e as entidades públicas empresariais.

Os serviços personalizados dizem respeito a pessoas coletivas de natureza institucional que possuem personalidade jurídica, que são criadas pelo poder público de forma a prosseguirem as funções do Estado. É o exemplo do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) cujo objetivo é promover a criação e a qualidade do emprego e, acima de tudo, combater o desemprego. Os fundos personalizados são pessoas coletivas de direito público de natureza patrimonial e têm o objetivo de praticar atos com fins públicos especiais como é o exemplo dos Serviços Sociais das forças de segurança. Por fim, as entidades públicas empresariais são pessoas coletivas de natureza empresarial que têm como objetivo a prestação de serviços e bens que sejam do interesse público e com fim lucrativo, como por exemplo o Centro Hospitalar do Médio Tejo. Neste caso, o Estado ou outras entidades estatais possuem a totalidade do capital. Sendo assim, a administração indireta diz respeito a entidades com personalidade jurídica própria que possuem autonomia administrativa, património e um orçamento específico de acordo com os seus objetivos.

### **1.2.3. Administração Autónoma**

A administração autónoma respeita o conjunto de entidades que têm como fim servir os interesses das pessoas que as constituem e têm autonomia na sua orientação e atividade que desenvolvem. Estas entidades podem ser de natureza territorial à qual diz respeito a administração regional autónoma e a administração local autónoma, ou de natureza associativa, ou seja, as associações públicas. A administração regional autónoma coincide com a organização existente na administração direta e indireta. Os órgãos desta administração

“[...] têm competência limitada às matérias de interesse das respetivas populações que não sejam constitucional e estatutariamente limitadas à administração estadual [...] e exercem a sua competência exclusivamente sobre o território da respetiva região e nos limites da autonomia regional definidos na Constituição da República e nos respetivos Estatutos político-administrativos” (DGAEP, 2018).

A administração local autónoma é constituída pelas autarquias locais. As autarquias locais são entidades públicas que desempenham funções e ações em determinadas partes do território de forma a executar os interesses da população que ocupa essa parte do território. De acordo com o Artigo 236º (categorias das autarquias locais e divisão administrativa) da Constituição da República Portuguesa, no continente, as autarquias locais dizem respeito aos municípios, freguesias e regiões administrativas; nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira, são as freguesias e os municípios; nas grandes áreas urbanas e ilhas, a lei poderá alterar a forma de organização territorial autárquica tendo em conta as suas condições específicas. A competência dos órgãos que pertencem à administração local autónoma restringe-se ao território da respetiva autarquia local e às matérias que estão estabelecidas por lei. Por último, as associações públicas são criadas pelo poder público com fins não lucrativos, como por exemplo, os Revisores Oficiais de Contas.

O trabalho prosseguirá no quadro de uma Câmara Municipal que se integra, pois, dentro da Administração autónoma. Antes de abordar a autarquia, e iniciar o estudo empírico, importa enquadrar e operacionalizar alguns conceitos, o que se faz no capítulo que se segue.





## **CAPÍTULO 2: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – CONCEITOS E ABORDAGENS**

### **2.1. Gestão por Objetivos**

A administração pública tem sido alvo de mudanças drásticas nas últimas décadas com o objetivo de aumentar a produtividade dos processos, métodos de trabalho e otimização dos custos. Com o aumento da competitividade entre as organizações do setor privado, acabaram por surgir alternativas e estratégias inovadoras que resultam em novas ferramentas de gestão. O mesmo não se pode aplicar às organizações do setor público que, com a falta de competitividade, têm mantido uma postura coerente e desinteressante no que toca aos modelos de gestão. Ao compararmos os dois setores, verifica-se que o setor privado ultrapassa o setor público em grande escala no que diz respeito à inovação de estratégias de gestão.

Através da implementação da nova gestão pública, surgiu o conceito de gestão por objetivos. Este conceito concentra-se na implementação de metas de trabalho tendo em conta os recursos disponíveis e o período de tempo previsto para a sua realização (Vaz, 2006). Este sistema incide particularmente sobre a criação de indicadores que permitam criar essas metas de trabalho de forma a serem, posteriormente, cumpridas.

### **2.2. Evolução da Avaliação de Desempenho na Administração Pública em Portugal**

Nos dias de hoje, a avaliação do desempenho tem um papel muito importante nos processos de diagnóstico numa determinada organização. Consequentemente, esta avaliação ajuda o sistema de controlo das organizações para que estas possam tomar decisões relativamente à gestão de pessoal, seleção, recompensas e planeamento e ainda contribui para a identificação de potenciais talentos (Castro, 2009). No entanto, a avaliação do desempenho tem vindo a evoluir ao longo dos anos, sendo que surgiu em Portugal no ano de 1940 devido à reforma do Código Administrativo e designava-se por método de avaliação global quantitativa, durando cerca de 40 anos. Esta avaliação apenas dizia respeito à organização e não também ao indivíduo (como se verifica atualmente). Esta era praticada por um avaliador e um inspetor externo e era feita num intervalo de três ou quatro anos, podendo resultar num desempenho suficiente, bom ou muito bom (Pintado, 2012).

Através do Decreto-Lei n.º 191-C/79 de 25 de junho, foram definidos os princípios gerais e os critérios a que deve obedecer a estruturação de carreiras dos técnicos superiores, técnicos, pessoal técnico-profissional e administrativo e de pessoas operário e auxiliar. Esta lei teve como objetivo corrigir as situações de injustiça que surgiram devido ao estado de subvalorização em

que, na altura, se encontravam múltiplas categorias ou carreiras. No ano seguinte, em outubro de 1980, foi publicado o Decreto Regulamentar n.º 57/80 de 10 de outubro que regulamenta a classificação de serviço na função pública de forma a complementar o Decreto-Lei já mencionado. As características mais salientes desta regulamentação são:

- As finalidades da gestão de pessoal que têm como objetivo facultar o conhecimento dos aspetos quantitativos e qualitativos do potencial humano existente;
- As finalidades informativa e de motivação que permite a cada funcionário conhecer o juízo que os seus superiores hierárquicos formulam a seu respeito, permitindo a melhoria da sua prestação;
- A contribuição que advém dos resultados da classificação de serviço poderá corrigir e transformar as situações do trabalho;
- A atribuição ao mérito individual do papel que lhe é devido, quer nas nomeações, quer nas promoções;

Em 1985 surgiu o Decreto-Lei n.º 248/85 de 15 de julho que definiu um novo regime geral de estruturação das carreiras da função pública de forma a que a classificação do serviço contribua para um melhor aproveitamento dos recursos humanos. Em 1989 despontou o Decreto-Lei n.º 184/89 de 2 de junho onde foi introduzido o conceito de mérito excecional na avaliação de desempenho dos funcionários públicos “[...] atribuído pelo Governo por proposta do dirigente máximo do serviço, em situações de relevante desempenho de funções, a título individual ou a uma equipa; para tal devia ser tido em conta o trabalho desenvolvido por todos os grupos profissionais do serviço” (Pintado, 2012).

Como já foi referido, em 1989 foi declarado o Decreto-Lei n.º 184/89 de 2 de junho onde foi implementado o conceito de mérito excecional presente no artigo 30º. De acordo com este Decreto-Lei, o Governo pode atribuir menções de mérito excecional quando existem situações de relevante desempenho de funções a título individual ou conjuntamente, aos membros de equipa. Apenas os dirigentes máximos de cada ministério podem atribuir estas menções e devem ter em conta o trabalho desenvolvido pelos efetivos de todos os grupos de pessoal do respetivo serviço. Consequentemente, a atribuição da menção de mérito excecional permite a redução do tempo de serviço para efeitos de promoção ou progressão na respetiva carreira independentemente do concurso.

Passados 14 anos, surgiu a Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de julho cujos objetivos gerais envolviam a introdução de uma nova ideia de avaliação de desempenho em que iria ser criado um sistema integrado de avaliação do desempenho a aplicar aos serviços

(SIADAP 1), dirigentes (SIADAP 2) e funcionários (SIADAP 3). Esta nova forma de avaliação implicava a aplicação de um sistema de quotas que definia que apenas 25% dos trabalhadores de um serviço podem ter uma avaliação de desempenho relevante, e dentro desta quota só 5% dos trabalhadores podem beneficiar da menção de desempenho excelente. Este sistema entrou em rigor em 2004 através da Lei n.º 10/2004 de 22 de março designado por SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública) que acabou por ser alterado pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro.

O SIADAP tinha como objetivo ser um modelo global de avaliação que permitisse uma motivação profissional e uma melhoria da Administração Pública através da avaliação das organizações e de todos os indivíduos que nela participassem. De acordo com Pintado (2012: 29), o sistema “[...] subordinava-se a princípios de: orientação para resultados (promovendo a excelência e qualidade do serviço), universalidade (transversal a toda a AP), responsabilização e desenvolvimento (instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento), reconhecimento e motivação, transparência e coerência e integração”. Este integra-se no ciclo anual de gestão de cada serviço e organismo da Administração Pública e integra as seguintes fases (Secretaria de Estado da Administração Pública, Ministério das Finanças, 2004):

- Elaboração do plano de atividades para o ano seguinte, de acordo com os objetivos estratégicos, as atribuições orgânicas e os meios financeiros e humanos existentes;
- Definição dos objetivos de cada unidade orgânica a prosseguir no ano seguinte;
- Definição dos objetivos a atingir por cada trabalhador e/ou equipa no ano seguinte;
- Avaliação dos desempenhos;
- Elaboração do relatório de atividades.

### **2.3. Conceitos e Métodos de Avaliação de Desempenho**

O conceito de SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública) é alvo de muitos estudos devido às preocupações da psicologia organizacional e da gestão de recursos humanos. A avaliação do desempenho é uma prática comum desde que se começaram a desenvolver as relações laborais o que resultou numa avaliação do trabalho. Foi a partir da Segunda Guerra Mundial que a avaliação do desempenho passou a ser um sistema formal, sistemático e com uma periodicidade constante presente nas organizações. De acordo com Latham e Wexley, Caetano *apud* Madureira e Rodrigues (2011), a avaliação do desempenho é

“[...] como um sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização que emergiu como componente da gestão de

recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada”.

O SIADAP foi estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e era aplicado ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e trabalhadores. De acordo com esta lei, o SIADAP “visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”. De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, o SIADAP pressupõe diversas definições apresentadas na tabela abaixo.

**Tabela 2.1. - Definições SIADAP**

<b>Competências</b>	Parâmetro de avaliação que traduz um conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador
<b>Dirigentes máximos do serviço</b>	Titulares de cargos de direção superior do 1º grau ou legalmente equiparado, outros dirigentes responsáveis pelo serviço dependente de membro do Governo ou os presidentes de órgão de direção colegial sob a sua tutela
<b>Dirigentes superiores</b>	Dirigentes máximos dos serviços, ou titulares de cargo de direção superior do 2º grau ou legalmente equiparados e os vice-presidentes ou vogais de órgão de direção colegial
<b>Dirigentes intermédios</b>	Titulares de cargos de direção intermédia ou legalmente equiparados
<b>Objetivos</b>	Parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que pretendem alcançar no tempo
<b>Serviço efetivo</b>	Trabalho realmente prestado pelo trabalhador nos serviços
<b>Serviço</b>	Serviços da administração direta e indireta do Estado, da administração regional autónoma e da administração autárquica, incluindo os respetivos serviços desconcentrados ou periféricos e estabelecimentos públicos, com exceção das entidades públicas empresariais
<b>Trabalhadores</b>	Trabalhadores da Administração Pública que não exerçam cargos dirigentes ou equiparados, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que a respetiva vinculação seja por prazo igual ou superior a seis meses, incluindo pessoal integrado em carreira que não se encontre em serviço de funções de direção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional dessa carreira
<b>Unidades homogéneas</b>	Serviços desconcentrados ou periféricos da administração direta e indireta do Estado que desenvolvem o mesmo tipo de atividades ou fornecem o mesmo tipo de bens e ou prestam o mesmo tipo de serviços
<b>Unidades orgânicas</b>	Elementos estruturais da organização interna de um serviço quer obedeçam ao modelo de estrutura hierarquizada, matricial ou mista
<b>Utilizador externos</b>	Cidadãos, as empresas e a sociedade civil

<b>Utilizadores internos</b>	Órgãos e serviços da administração direta e indireta do Estado e das administrações regional e autárquica, com exceção das entidades públicas empresariais
------------------------------	--

**Fonte:** Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro

Os seus objetivos assentam na contribuição para a melhoria da gestão da Administração Pública tendo em conta as necessidades dos utilizadores e alinhar os serviços com os objetivos das políticas públicas; identificação das necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores; promoção do desenvolvimento das competências dos trabalhadores e dirigentes; reconhecimento dos serviços, dirigentes e trabalhadores pelos objetivos alcançados.

A lei em questão foi alterada pelas Leis n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro. De acordo com esta última revisão, foram introduzidas diversas alterações. A sua principal alteração diz respeito à periodicidade da avaliação dos dirigentes (SIADAP 2), passando para períodos entre os três e cinco anos, e dos trabalhadores (SIADAP 3), passando de anual para bienal. No caso da avaliação dos serviços (SIADAP 1), a periodicidade manteve-se inalterada. Todos estes conceitos vão ser analisados mais à frente. Foram ainda alteradas ou adaptadas várias outras normas do SIADAP relacionadas com a duração da avaliação, nomeadamente, normas procedimentais e de calendarização. Foram abolidas a avaliação de mérito (reconhecimento de desempenho excelente) aplicada ao SIADAP 1 e 2 e das quotas na avaliação dos dirigentes intermédios.

O SIADAP 1 diz respeito à avaliação do desempenho dos serviços públicos que é efetuada anualmente de forma a compreender os objetivos criados e os resultados obtidos em articulação com o ciclo de gestão do município. Esta abrange as unidades orgânicas que dependam diretamente dos membros do órgão executivo respetivo. Para cada unidade orgânica devem ser definidos entre 3 a 5 objetivos e a avaliação tem como base a eficácia, eficiência e a qualidade do respetivo serviço público. A eficácia tem como objetivo avaliar se um serviço atinge os seus objetivos e os resultados esperados. A eficiência mede a relação entre os serviços prestados e os recursos utilizados pela unidade. E por fim, a qualidade mede o conjunto de características dos bens ou serviços que as unidades oferecem de modo a satisfazer as necessidades dos seus clientes. Esta avaliação é feita através da autoavaliação, sendo esta obrigatória, e da heteroavaliação.

Na autoavaliação devem ser evidenciados os resultados atingidos. No relatório anual de atividades devem ser prestadas informações relativamente à quantidade e qualidade dos serviços prestados, ao sistema de controlo interno, definição das causas para projetos não

executados ou com resultados negativos, numeração de medidas a serem executadas de forma a alterar o ponto anterior e comparação com o desempenho de serviços idênticos. A heteroavaliação pode ser executada por entidades internas ou entidades externas da administração e tem como objetivo perceber as causas dos desvios evidenciados na autoavaliação e apresentar propostas para melhorar os processos e, conseqüentemente, os resultados (DGAEP).

O SIADAP 2 diz respeito à avaliação de desempenho dos dirigentes que é realizada por ciclos avaliativos de três (dirigentes intermédios) ou cinco anos (dirigentes superiores), no entanto, é realizada uma monitorização que corresponde ao ano civil e pressupõe o desempenho de funções dirigentes por um período não inferior a seis meses (DGAEP). Os cargos de direção superior subdividem-se em 1º grau onde estão presentes os cargos de diretor-geral, secretário-geral, inspetor-geral e presidente, e em 2º grau que corresponde o subdiretor-geral, adjunto do secretário-geral, subinspetor-geral, vice-presidente e vogal de direção. Por seu lado, os cargos da direção intermédio também possuem 1º grau (diretor de serviços) e do 2º grau (chefe de divisão).

Os dirigentes superiores são avaliados com base na eficácia, eficiência e qualidade do seu trabalho no que toca à gestão de recursos humanos, à gestão financeira e dos materiais que são afetos ao serviço. Também são avaliados na perspetiva da liderança e da estratégia que utilizam para efetuar determinada função. Já os dirigentes intermédios são avaliados pelos seus resultados obtidos tendo em conta os objetivos (entre três e cinco) estabelecidos inicialmente e pelas suas competências (liderança, competência técnica e comportamento adequado) previamente escolhidas (igual ou superior a cinco).

### **2.3.1. SIADAP 3**

Neste trabalho interessa analisar mais detalhadamente o SIADAP 3, sendo este o subsistema em estudo. O SIADAP 3 diz respeito à avaliação do desempenho dos trabalhadores. Estes são avaliados pelo superior hierárquico imediato ou, em caso de impossibilidade, pelo superior hierárquico de nível seguinte. A sua avaliação é realizada com base nos parâmetros dos resultados (entre três e sete) obtidos e das competências que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas. Existem três níveis de valores para cada objetivo: objetivo superado (5 pontos), objetivo atingido (3 pontos) e objetivo não atingido (1 ponto). Conseqüentemente, a pontuação final a atribuir aos resultados é definida pela média aritmética das pontuações atribuídas aos objetivos. São definidos entre três e cinco objetivos para cada funcionário e para cada objetivo devem ser estabelecidos os indicadores de medida

do desempenho (não devem ser mais do que três) e os meios de verificação do grau de cumprimento e superação dos objetivos. De acordo com a DGAEP, os objetivos do sistema de avaliação dos trabalhadores são os seguintes:

- Privilegiar a fixação dos objetivos individuais tendo em conta os dos serviços e a orientação para a obtenção de resultados;
- Identificar o potencial dos trabalhadores e a sua evolução;
- Identificar as necessidades de formação e de melhoria dos postos e processos de trabalho;
- Criar uma perspetiva de distinção de mérito para os trabalhadores;
- Existência e intervenção de uma comissão paritária.

A comissão paritária é um órgão com competência consultiva, em que deve apreciar e pronunciar-se sobre reclamações que são apresentadas pelos trabalhadores relativamente às propostas de avaliação. É composta por dois representantes da Administração e por dois representantes dos trabalhadores sendo eleitos por estes. Os representantes da Administração são, na realidade, quatro, pois dois são efetivos e os outros dois são suplentes.

#### **2.4. Avaliação do Desempenho e Evolução das Carreiras**

A avaliação do desempenho tem como avaliador a chefia direta do trabalhador, sendo que este, baseia-se numa apreciação verídica dos resultados, dificuldades e condicionantes do seu subordinado (Soares, 2012). Consequentemente, este deve propor medidas que levem à melhoria das atitudes, conhecimentos, comportamentos e capacidades dos trabalhadores de forma a que ocorra uma maior produtividade no trabalho. As organizações que adotaram a avaliação de desempenho fizeram-no com o intuito de cumprir objetivos administrativos e estratégicos que, em conjunto, melhoram o desempenho e a sustentabilidade da organização. De acordo com Caetano (2008), atinge-se uma melhoria do desempenho e da sustentabilidade através da: correlação entre as atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização; melhoria da produtividade através da motivação; transmissão do feedback aos trabalhadores sobre o desempenho pelo chefe; criação de incentivos e recompensas; identificação das necessidades de formações.

As organizações têm desafios diariamente em termos de competitividade e crescimento e, para tal, tentam atrair funcionários com os mesmos valores e com as competências necessárias para permitirem um desenvolvimento e reconhecimento das mesmas. O mercado está em constante competitividade, o que leva as organizações a apostarem na formação e na estimulação do desempenho dos seus trabalhadores. Sendo assim, são obrigadas a retificar as

suas práticas de gestão e estratégias e a exigir competências que vão para além da simples execução de tarefas e, por isso, toda a organização necessita de ser avaliada através de um sistema (Soares, 2012).

Diversos autores defendem que os sistemas de avaliação têm de ser criados tendo em conta cada organização, pois as finalidades destas diferem. No entanto, a aplicabilidade deste sistema é importante para medir a atribuição de aumentos salariais, definir o potencial de cada trabalhador e perceber a necessidade de formações profissionais. Por vezes muito ignorado, está o nível da expectativa relativamente ao desenvolvimento da carreira, em que muitos trabalhadores criam uma expectativa irrealista no que diz respeito ao ritmo do progresso e a oportunidades futuras, o que leva a uma frustração irreversível, o que deve ser gerido pelas organizações.

Em 2008 foi publicada a Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remuneração (LVCR) dos trabalhadores que exercem funções em organismos públicos. A LVCR definiu como instrumento de gestão de recursos humanos o mapa do pessoal que abrange a indicação do número de postos de trabalho de que a organização necessita para o desenvolvimento das respetivas atividades. Assim, a entidade empregadora pode proceder ao recrutamento profissional através de procedimentos concursais.

## **2.5. Intervenientes no Processo de Avaliação**

Na avaliação de desempenho dos trabalhadores, em qualquer serviço, são intervenientes do processo de avaliação o conselho coordenador de avaliação (CCA), a comissão paritária e o dirigente máximo do serviço. O CCA é composto pelo dirigente máximo do serviço que tem como função presidir, pelo dirigente do serviço de recursos humanos e por três a cinco dirigentes, intermédios e ou superiores, que sejam designados pelo dirigente máximo. No entanto, quando o CCA tem de se pronunciar relativamente a uma avaliação a dirigentes intermédios, a sua composição deve ser restrita, ou seja, deve integrar apenas os dirigentes superiores e o dirigente da gestão de recursos humanos. Este tem como competência o estabelecimento de diretrizes para uma correta aplicação do SIADAP 3; a criação de orientações relativamente à fixação de objetivos e à escolha de competências e de indicadores de medida; e em sede de SIADAP 3 tem de validar as avaliações de desempenho relevante e inadequado, assim como, dar reconhecimento às avaliações de desempenho excelente.

A comissão paritária é composta por quatro vogais, em que dois representam a administração (um tem de ser membro do CCA) e os outros dois devem representar os trabalhadores. Estes vogais são eleitos, normalmente, durante o mês de dezembro, e pelos trabalhadores do serviço.



O mandato da comissão paritária é de quatro anos e tem como função apreciar as propostas de avaliação que são dadas a conhecer aos trabalhadores, caso estes solicitem a sua intervenção.

De acordo com a DGAEP, o dirigente máximo do serviço podem ser os titulares de direção superior do 1º grau ou equiparados; outros dirigentes responsáveis pelo serviço dependente de membro do Governo; ou os presidentes de órgão colegial sob tutela ou superintendência de membro do Governo. O dirigente máximo do serviço deve controlar e coordenar todo o processo de avaliação, fixar níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação, assegurar que as percentagens máximas de desempenho relevante e excelente são cumpridas, entre outras.

O principal interveniente do processo de avaliação e objeto de estudo deste trabalho, são os trabalhadores (SIADAP 3). Estes podem ser avaliados de diferentes formas, tais como por ficha (resultados/competências) onde é tido em conta os objetivos e competências previamente definidos; por ponderação curricular quando não estão reunidos os requisitos obrigatórios ou se o CCA entender que não existem condições para avaliar tendo em conta os objetivos e competências contratualizados. O processo de avaliação dos trabalhadores compreende as seguintes fases (Lei n.º 66-B/2012): 1) planeamento do processo de avaliação através da definição de objetivos e resultados a atingir; 2) realização da auto e heteroavaliação; 3) harmonização das propostas de avaliação; 4) reunião entre avaliador e avaliado de forma a contratualizarem os objetivos e competências; 5) validação de avaliações e reconhecimento de desempenhos excelentes; 5) apreciação do processo de avaliação pela Comissão Paritária; 6) homologação; 7) reclamação e outras contestações; 8) monitorização e revisão dos objetivos.

## **2.6. Fases de Aplicação do SIADAP (2004-2019)**

### **2.6.1. 1ª Fase do SIADAP: 2004-2011**

O mundo do trabalho tem vindo a evoluir com o passar dos anos tendo em conta a globalização de aspetos como a economia, a eficiência, eficácia e qualidade. De forma a acompanhar este crescimento, começaram a ser desenvolvidas técnicas de avaliação do trabalho para medir, comparar, distinguir e fomentar desempenhos (Madureira e Rodrigues, 2011). No início, este processo esteve essencialmente presente no setor privado, mas eventualmente, acabou por se inserir no setor público. Com a reforma que se fez sentir na Administração Pública, o XV Governo Constitucional desenvolveu, em 2004, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Nesta avaliação eram incluídos os trabalhadores, dirigentes e instituições públicas e permaneceu até então.

O SIADAP foi definido pela Lei n.º 10/2004 de 22 de março que acabou por ser alterada pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, onde introduziu a lógica da gestão por objetivos de forma

a que os três tipos de avaliados pudessem seguir objetivos comuns. De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, a imparcialidade, a transparência e a utilização de critérios de avaliação concretos são os principais princípios do SIADAP, no entanto, estes objetivos não estão a ser atingidos (Madureira e Rodrigues, 2011). Nesta lei, também foram implementados três grupos de avaliação: serviços da administração pública (SIADAP 1), dirigentes superior e dirigentes intermédios (SIADAP 2) e trabalhadores (SIADAP 3). A Lei n.º 66-B/2007 foi criada durante o XVII Governo Constitucional de Portugal liderado pelo então primeiro-ministro José Sócrates.

De acordo com diversos autores, a avaliação de desempenho individual surgiu há mais de cem anos. A revolução industrial teve um grande impacto na forma como as organizações se estruturaram na execução de tarefas e no cumprimento de horários. Após a Segunda Guerra Mundial surgiu o taylorismo que defende a extração do melhor rendimento possível dos funcionários. Este sistema de gestão do trabalho não defende a evolução das máquinas, mas sim o controlo da linha de produção. De forma a controlar a produção dos trabalhadores, foi desenvolvido a avaliação do desempenho individual que era fundamentalmente quantitativa. Como existia um elevado grau de abstração relativamente à avaliação quantitativa, esta acabou por se tornar numa mensuração pouco rigorosa, pois existia a dificuldade de isolar a variável de “desempenho individual” de todas as outras variáveis (Madureira e Rodrigues, 2011). A dificuldade também se centrava no facto de todo o trabalho ter uma componente manual e outra intelectual, sendo que, a primeira seria fácil de avaliar, mas a segunda seria praticamente impossível devido à abstração da mesma.

Entretanto, o tipo de avaliação mudou de quantitativa para qualitativa onde existe uma visão mais ampla sobre o que motiva os trabalhadores, o envolvimento do trabalhador com a equipa e o tipo de comportamento que estes possuem dentro do local de trabalho (Russo, 2017). Na década de 70, com a rápida evolução tecnológica e globalização, as organizações tiveram a necessidade de promover a eficiência e eficácia organizacional. Consequentemente, surgiu uma nova abordagem da avaliação do desempenho com a introdução da gestão por objetivos. A avaliação do desempenho passou a ser aplicada a funções onde o trabalho realizado é rotineiro e repetitivo. Nos anos 90 começaram a surgir questões importantes tais como o contexto em que a avaliação ocorria. De acordo com Russo (2017: 4), “[...] esta nova abordagem focava-se na organização enquanto processo social dos trabalhadores [...], o momento específico da avaliação [...] e a perceção da avaliação [...]”.

Com a evolução da industrialização, começou a perceber-se que era necessário existir um fator que motivasse os trabalhadores na sua avaliação. Sendo assim, vários estudos indicaram

que a remuneração pelo tempo praticado no trabalho não era uma motivação, mas sim a remuneração baseada na produção de cada diligente, por isso, a avaliação era baseada nos aspetos quantitativos e não qualitativos.

Ao analisar-se a Lei n.º 66-B/2007, é possível perceber quais são as suas características fundamentais:

- O SIADAP tem como objetivo ser um instrumento de avaliação, responsabilização e prestação de contas (*accountability*) dos funcionários públicos;
- O SIADAP tem a necessidade de promover o envolvimento dos funcionários através de técnicas de comunicação, imparcialidade, informação e o direito à liberdade de refutar qualquer que seja a decisão de um avaliador;
- O SIADAP como forma de motivação com o objetivo de promover um maior desenvolvimento profissional dos funcionários públicos.

O modelo do SIADAP é considerado uma pesada herança do Governo de Sócrates devido às várias críticas pela falta de objetividade e desigualdade no que toca à avaliação dos funcionários públicos. A valorização profissional e salarial dos trabalhadores sofreu grandes reformas, promovendo reduções dos direitos que foram conquistados pelos portugueses ao longo dos anos de trabalho, o que acabou por criar instabilidade e desmotivação. Tendo em conta estas reformas, os funcionários públicos passaram a ser avaliados com base em objetivos e competências pré-definidas pelos seus superiores. Através destes objetivos e competências, os avaliadores passaram a examinar se os funcionários atingiram estes fatores estabelecidos, assim como, avaliar a atitude pessoal numa escala entre 1 a 5.

Consequentemente, a progressão das carreiras tornou-se bastante condicionada tendo em conta a avaliação atribuída pelas chefias, pela situação financeira da Câmara Municipal e pelo sistema de quotas. Sendo assim, uma progressão rápida na carreira é muito difícil, pois só é possível se os dirigentes atribuírem um 4 (muito bom) ou um 5 (excelente) o que é definido pelo sistema de quotas, em que apenas 20% dos funcionários podem ter muito bom e só 5% pode ter nota excelente. O sistema por quotas é ainda dividido pelas carreiras profissionais: assistente operacional, assistente técnico e técnicos superiores.

Esta lei foi criada com a proposta de a avaliação do desempenho se basear em objetivos fixos e resultados obtidos, em competências demonstradas e por desenvolver, e em avaliar a diferenciação de desempenhos através das quotas. Neste período foi possível verificar um aprofundamento do *New Public Management*, “[...] que ditou uma reorganização do Estado e da Administração, com uma maior ênfase na sua empresarialização, uma nova filosofia de

gestão de recursos humanos, a introdução de mecanismos de mercado na Administração, uma tendência para o outsourcing e para a centralização de serviços com vista ao atingimento de economias de escala” (Ferraz, 2016).

Em 2010, ainda sob a liderança de José Sócrates, surgiu a Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro como forma de alteração à lei anterior. Introduziu uma redução remuneratória com cortes salariais em entre 3,5% e 10% dos funcionários públicos com salários superiores a 1.500€ no quadro do “Programa de Estabilidade e Crescimento”. Esta alteração acabou por se manter nos anos seguintes.

### **2.6.2. 2ª Fase do SIADAP: 2012-2015**

No ano de 2011, o XIX Governo Constitucional foi formado com base em eleições legislativas que promoveu o PSD para o poder. Pedro Passos Coelho era o líder deste partido até 2015 que negociou e estabeleceu um acordo de governo com o CDS, liderado por Paulo Portas. Ao longo dos quatro de anos no poder, este governo foi alvo de inúmeras críticas por parte dos populares. Neste Governo, foi aplicada a Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro. Esta lei teve como principal alteração o artigo 49º relativo ao SIADAP 3 em que definiu a passagem de uma avaliação anual para uma avaliação bienal passando, assim, a dizer respeito à avaliação dos dois últimos anos civis. Esta é conhecida como a Lei do Orçamento de Estado para 2013. Também a avaliação do SIADAP 2 (dirigentes) sofreu alterações: os dirigentes superiores passaram a ser avaliados quinquenalmente e os dirigentes intermédios de 3 em 3 anos.

O objetivo do ex-primeiro-ministro Pedro Passos Coelho era reformar as regras do SIADAP criadas por José Sócrates de forma a retirar a carga demasiado burocrática do modelo. Passos Coelho sempre considerou a avaliação do desempenho um modelo justo que ajuda a melhorar a produtividade dos funcionários públicos e, conseqüentemente, das organizações. Esta melhor produtividade, implicaria melhores remunerações consoante os resultados alcançados. Segundo este, as empresas deviam desenvolver processos de avaliação de desempenho para conseguirem ser mais produtivas e mais competitivas e, também, para gerar mais emprego sustentado. As novas regras aplicadas por este governo centraram-se em cinco critérios para despedir em razão da extinção do posto de trabalho: avaliação do desempenho, menores habilitações académicas, obrigação da manutenção do vínculo, menor experiência profissional e menor antiguidade na empresa (Renascença, 2014).

### **2.6.3. 3ª Fase do SIADAP: 2016-Atualidade**

Em 2015, o XXI Governo Constitucional de Portugal tomou posse, sendo governado pelo primeiro-ministro António Costa com base em três acordos de incidência parlamentar firmados entre o Partido Socialista (PS), Bloco de Esquerda (BE), Partido Comunista Português (PCP) e Partido Ecologista “Os Verdes” (PEV).

Neste período entrou em vigor os pedidos de avaliação por ponderação curricular. Quando um trabalhador possui um vínculo de emprego público com pelo menos um ano e de uma “[...] avaliação atribuída nos termos do SIADAP 3 ou das suas adaptações, pode essa avaliação relevar para efeitos da respetiva carreira, nos termos do n.º 6 do artigo 42.º do SIADAP” (DGAEP). No entanto, se o trabalhador possui o respetivo vínculo de emprego público, mas não possui uma avaliação que releve, ou se pretende alterá-la, pode solicitar a sua avaliação através da ponderação curricular.

A principal alteração ocorrida neste período foi o descongelamento de carreiras prevista no 18º artigo da LOE 2018 que permite alterações do posicionamento remuneratório, progressões e mudanças de nível ou escalão. Este descongelamento é aplicado a todas as carreiras e a todos os trabalhadores que reúnem os requisitos legais para poder ser aplicado esse mesmo descongelamento. Se um trabalhador se encontrar no período de cedência, mas não tenha uma avaliação de desempenho relevante e que não tenha solicitado ponderação curricular, “[...] devem ser-lhe aplicadas as regras de suprimento previstas no artigo 18º da LOE 2018, para efeitos de eventual valorização remuneratória” (DGAEP, 2019). Relativamente à determinação do posicionamento remuneratório na sequência de um procedimento concursal, é possível recorrer-se ao mecanismo de negociação previsto na LTFP.



***PARTE 2: DESENHO DA INVESTIGAÇÃO***





### CAPÍTULO 3: DO DESENHO DA INVESTIGAÇÃO AOS RESULTADOS

A partir da revisão bibliográfica e da análise documental realizada nos capítulos anteriores, neste capítulo pretende-se descrever a metodologia utilizada, por referência ao objeto de estudo. Também irão ser referidas as técnicas de recolha de dados (análise documental, inquéritos por questionário e técnicas utilizadas para o tratamento dos dados). Para estudar o SIADAP é importante construir, com base na revisão de literatura e análise documental feita nos capítulos anteriores, uma matriz de análise.

#### 3.1. Caracterização da Autarquia – Câmara Municipal de Abrantes

A autarquia que foi objeto de estudo para este trabalho foi a Câmara Municipal de Abrantes. Esta autarquia situa-se no concelho de Abrantes, distrito de Santarém, sendo que este município conta com uma população que ronda as 37.000 pessoas (13 freguesias). A sua missão é o desenvolvimento económico e social do concelho com o objetivo de melhorar a qualidade de vida da sua população e respeitar o património edificado e o ambiente. O Município de Abrantes é constituído por treze unidades orgânicas de forma a assegurar as necessidades de funcionamento e de otimização dos recursos, cujas competências estão integradas numa mesma área funcional (artigo 4º do Aviso n.º 7676/2019 do Diário da República). A Tabela 3.1. reflete o Mapa do Pessoal da Câmara Municipal de Abrantes, ou seja, a contagem dos trabalhadores por carreira tendo em conta o escalão etário e o sexo.

**Tabela 3.1. - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o escalão etário e sexo – 2018**

		Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Técnico de Informática	Bombeiros	Outros	Total
<b>Menos de 20 anos</b>	<b>Homem</b>	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Mulher</b>	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>20-24 anos</b>	<b>Homem</b>	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Mulher</b>	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>25-29 anos</b>	<b>Homem</b>	1	1	0	1	0	0	3
	<b>Mulher</b>	2	2	2	0	0	0	6
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
	<b>Homem</b>	0	0	1	2	0	2	5

		Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Técnico de Informática	Bombeiros	Outros	Total
<b>30-34 anos</b>	<b>Mulher</b>	5	1	2	0	0	0	8
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>13</b>
<b>35-39 anos</b>	<b>Homem</b>	5	3	8	1	0	0	17
	<b>Mulher</b>	6	5	3	0	0	0	14
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>31</b>
<b>40-44 anos</b>	<b>Homem</b>	6	2	8	2	1	1	20
	<b>Mulher</b>	26	18	7	0	0	0	51
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>71</b>
<b>45-49 anos</b>	<b>Homem</b>	3	6	12	0	2	2	25
	<b>Mulher</b>	10	11	7	0	0	1	29
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>54</b>
<b>50-54 anos</b>	<b>Homem</b>	9	9	19	2	1	0	40
	<b>Mulher</b>	9	17	9	1	0	0	36
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>76</b>
<b>55-59 anos</b>	<b>Homem</b>	2	8	23	0	0	1	34
	<b>Mulher</b>	1	15	4	2	0	0	22
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>56</b>
<b>60-64 anos</b>	<b>Homem</b>	3	3	7	0	0	1	14
	<b>Mulher</b>	1	5	10	0	0	0	16
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>30</b>
<b>65-69 anos</b>	<b>Homem</b>	0	0	1	0	0	0	1
	<b>Mulher</b>	0	1	1	0	0	0	2
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>70 ou mais anos</b>	<b>Homem</b>	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Mulher</b>	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>Homem</b>	29	32	79	8	4	7	159
	<b>Mulher</b>	60	75	45	3	0	1	184
	<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>107</b>	<b>124</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>343</b>

Fonte: Gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Abrantes – Balanço Social 2018

Tendo em conta que não existem dirigentes superiores na Câmara Municipal de Abrantes e que os dirigentes intermédios não fizeram parte do alvo dos inquéritos, estes não são contabilizados no mapa do pessoal e nos gráficos seguintes. Sendo assim, a autarquia possui na sua totalidade 343 trabalhadores (contabilizados no ano de 2018), sendo que 89 são técnicos superiores, 107 assistentes técnicos, 124 assistentes operacionais, 11 técnicos de informática, 4 bombeiros e 8 fazem parte de “outros”. Portanto, os assistentes técnicos e operacionais ocupam o maior número de trabalhadores, que em conjunto representam 67,4% (31,2% e 36,2% respetivamente).

Tendo em conta o sexo, as mulheres (53,6%) estão mais representadas do que os homens (46,4%). É de assinalar também a proporção das faixas etárias que possuem mais trabalhadores, sendo estas dos 50-54 anos (22,2%), dos 40-44 anos (20,8%), dos 55-59 anos (16,3%) e dos 45-49 anos (15,7%). Não existe nenhum trabalhador com idade até aos 24 anos nem com mais de 70. No gráfico 3.1. é apresentada a contagem dos trabalhadores por carreira segundo a modalidade de vinculação onde é possível verificar que 340 trabalhadores possuem CTFP por tempo indeterminado, apenas 1 possui CTFP a termo resolutivo certo e 2 possuem CTFP a termo resolutivo incerto.

**Gráfico 3.1. - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo a modalidade de vinculação**

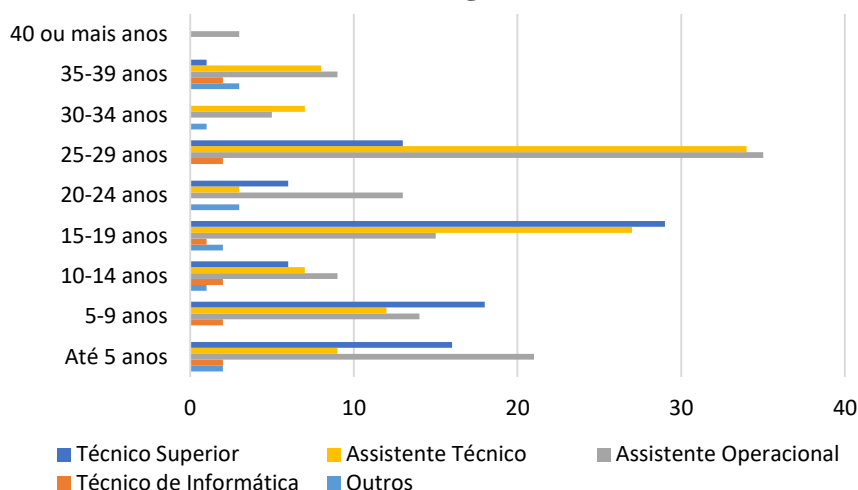


**Fonte:** Gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Abrantes – Balanço Social 2018

O Gráfico 3.2. representa os trabalhadores segundo o nível de antiguidade, no qual se averigua que o nível de antiguidade que possui mais trabalhadores é o dos 25-29 anos com 84 trabalhadores em que os técnicos superiores e assistentes técnicos estão em maioria, e dos 15-19 anos com 74 trabalhadores, com os assistentes técnicos e operacionais a ocupar a superioridade. A carreira de técnico superior possui o maior número de trabalhadores na faixa dos 15-19 anos de antiguidade com 29 pessoas, enquanto que os assistentes técnicos (34) e assistentes operacionais (35) ocupam em maioria o tempo de trabalho dos 25-29 anos, e os

técnicos de informática encontram-se distribuídos por todos os níveis exceto dos 20-24 anos, dos 30-34 anos e acima dos 40 anos de trabalho. Neste último nível apenas estão presentes 3 assistentes operacionais.

**Gráfico 3.2. - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o nível de antiguidade**



**Fonte:** Gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Abrantes – Balanço Social 2018

Na Tabela 3.2. são apresentados os níveis de escolaridade por trabalhadores tendo em conta a sua carreira, divididos em ensino básico, ensino secundário, bacharelato ou frequência do ensino superior, licenciatura, mestrado e doutoramento. No total de técnicos superiores, 91% possuem licenciatura e apenas 2% possuem mestrado. Por sua vez, 75,7% dos assistentes técnicos concluíram o ensino secundário, sendo que, somente 7,5% têm licenciatura. Os assistentes operacionais possuem níveis de escolaridade mais baixos em que 73,4% detêm o ensino básico e 21,8% o ensino secundário, no entanto, 5 trabalhadores têm licenciatura e 1 tem mestrado. Por último, dos 11 técnicos de informática, 7 terminaram o ensino secundário e 4 a licenciatura.

**Tabela 3.2. - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o nível de escolaridade**

	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Técnico de Informática	Bombeiros	Outros
<b>Ensino Básico*</b>	1	18	91	0	4	2
<b>Ensino Secundário**</b>	0	81	27	7	0	3
<b>Bacharelato ou frequência do ensino superior</b>	5	0	0	0	0	0
<b>Licenciatura</b>	81	8	5	4	0	3

	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Técnico de Informática	Bombeiros	Outros
<b>Mestrado</b>	2	0	1	0	0	0
<b>Doutoramento</b>	0	0	0	0	0	0

\* Até ao 9º ano ou antigo 5º ano do liceu

\*\* 12º ano ou antigo 7º ano do liceu ou curso profissional/artístico

**Fonte:** Gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Abrantes – Balanço Social 2018

### 3.2. Operacionalização de conceitos

#### 3.2.1. Responsabilização no SIADAP

A responsabilidade enquanto conceito na administração pública abrange, por um lado, o funcionamento do sistema administrativo no que diz respeito à prestação de contas dos atos e decisões, o cumprimento dos prazos e regras e o desempenho profissional; por outro lado, afeta a confiança dos cidadãos no sistema no que diz respeito à ética e à realização eficaz dos programas públicos, o que se traduz na legitimação do funcionamento da administração (Mozzicafreddo, 2002). Este conceito remete para a *accountability* que diz respeito à obrigação, transparência e prestação de contas quer em termos quantitativos como qualitativos. De acordo com Mozzicafreddo (2002: 10), o conceito de responsabilidade “[...] constitui um dos fundamentos contratuais da vida em sociedade e da confiança nas instituições políticas e administrativas [...]” e “[...] assegura o princípio tanto da utilização e prestação de contas dos recursos públicos e da autoridade política e administrativa, como o princípio de precaução e segurança das sociedades cada vez mais complexas”.

Os autores David Ferraz e Rui Marques (2015) tratam o tema da responsabilidade em sede das organizações públicas. Segundo estes, a partir do momento em que a Administração atribui responsabilidades de forma coerente, existe uma responsabilização democrática. Assim, com a evolução da Administração Pública, é importante que o dirigente possua tarefas como fomentar a participação em rede e garantir uma comunicação eficaz e eficiente. Portanto, a função dos dirigentes deve influenciar positivamente o desempenho dos trabalhadores para que estes possam, também, possuir responsabilidades. Devem ter a capacidade de medir o desempenho individual através de indicadores coerentes e gerir, de forma correta, os processos de avaliação.

O modelo do SIADAP invoca a uma responsabilização por parte dos funcionários tendo em conta os resultados alcançados, ou seja, têm de prestar contas consoante os resultados que obtiveram. A Lei n.º 66-B/2007 identifica elementos que apelam a uma responsabilização e a uma prestação de contas através da avaliação de desempenho e correspondem a duas fases distintas. Na primeira fase, os trabalhadores têm de negociar com o avaliador os objetivos e

competências que vão ser fixados inicialmente. Na segunda fase, os funcionários públicos sentem-se “pressionados” para atingirem os objetivos de forma a alcançarem resultados específicos e a desenvolverem as suas competências. Na terceira fase, a prestação de contas entra em ação, onde se apresentam os resultados que foram realmente alcançados através de diversos relatórios de avaliação, onde os trabalhadores se envolvem ativamente no processo de avaliação. Existe uma clara diferença entre as intenções dos funcionários públicos ao cumprirem determinados objetivos e entre o final deste processo que resulta em produtos finais que podem não coincidir com o proposto inicialmente.

Como já foi referido, a responsabilização passa pelo envolvimento dos avaliados no processo de avaliação em que devem exprimir as suas opiniões relativamente à evolução do sistema e apontar formas de corrigir os problemas. Sendo assim, o avaliado deve negociar com o avaliador a fixação de objetivos e competências que vão constituir os seus parâmetros de avaliação. Este conceito foi previamente acolhido pela Lei n.º 10/2004, através do artigo 3º, onde dita que o SIADAP se rege pelo princípio da responsabilização como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais. No artigo 4º referente aos objetivos do SIADAP, um deles é a responsabilização do mérito dos dirigentes, funcionários, agentes e demais trabalhadores em função da produtividade e resultados obtidos, ao nível da concretização de objetivos, da aplicação de competências e da atitude pessoal demonstrada. O artigo 6º identifica a responsabilização por parte dos avaliados no ato da autoavaliação como garantia de envolvimento ativo.

De acordo com a Portaria n.º 509-A/2004 de 14 de maio, a dimensão responsabilidade avalia a capacidade de apreciar as necessidades do serviço em função da sua missão e objetivos e de exercer as suas funções tendo em conta as suas necessidades. Consequentemente, deve traduzir-se nos seguintes comportamentos: envolver-se em tarefas que lhe foram previamente atribuídas de forma a serem executadas de forma pontual e rigorosa: demonstrar disponibilidade para responder às necessidades que o serviço exige; enquadrar-se no serviço e unidade orgânica a que pertence; e cumprir as regras regulamentares definidas relativas ao funcionamento do serviço (Chainça, 2008).

No caso do SIADAP 1 (serviços) foi criado um Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) que possui objetivos anuais hierarquizados, indicadores de desempenho e fontes de verificação. Através deste sistema, “deve ser evidenciada a missão do serviço, os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, o grau de realização dos resultados obtidos na prossecução dos objetivos, os meios disponíveis, a identificação dos desvios

verificados e as respectivas causas e ainda a avaliação final do desempenho do serviço” (Vaz, 2006). O QUAR é constantemente avaliado e atualizado considerando o planeamento, estratégia e avaliação de cada ministério.

Uma forma de responsabilização na avaliação de desempenho passa pela criação da distinção de mérito focada no artigo 19º da Lei n.º 66-B/2007. Este artigo previa a distinção de mérito entre as unidades orgânicas através dos resultados alcançados da avaliação do seu desempenho, assim como, os efeitos da distinção de mérito (artigo 27º). O reconhecimento do mérito dos trabalhadores é aplicável a todas as categorias e, ao ser atribuída a menção qualitativa de desempenho relevante é apreciada pelo Conselho Coordenador da Avaliação (CCA). Esta apreciação pode traduzir-se num reconhecimento de desempenho excelente, por iniciativa do avaliado ou do avaliador, ou seja, se for reconhecido o mérito, este significa um desempenho excelente.

O pedido de apreciação efetuado, tem de ser fundamentado e tem de analisar o impacto do desempenho, comprovando os seus contributos relevantes para o serviço. Quando ocorre empate entre processos de avaliação com menção de desempenho excelente ou desempenho relevante, têm de ser submetidos a um desempate através dos seguintes critérios (CM Albergaria, n.d.): 1) a avaliação final proposta pelo avaliador; 2) a avaliação proposta no parâmetro “Resultados”; 3) a avaliação de desempenho respeitante ao último ano avaliado; 4) o tempo de serviço relevante na carreira medido pelo número de anos, meses e dias; 5) o tempo de exercício de funções públicas, medido pelo número de anos, meses e dias; 6) ponderação curricular.

### **3.2.2. Credibilidade no SIADAP**

A credibilidade sempre foi uma característica essencial em todos os tipos de relacionamentos. Uma pessoa só é considerada credível quando tem a capacidade de estabelecer relações interpessoais fazendo com que os outros se sintam confortáveis em concordar ou discordar das suas ideias ou escolhas. Esta característica também se aplica ao mundo profissional em que a credibilidade só é construída através da confiança. Como os profissionais procuram constantemente alcançar a mudança e a inovação, têm de ter sempre em consideração o tipo de credibilidade que transmitem. A credibilidade está interligada com a “assertividade”, ou seja, as pessoas que estimulam uma comunicação honesta, objetiva e transparente conseguem estabelecer equilíbrio nas suas relações profissionais. Consequentemente, obtêm mais respeito, mais sucesso e a imagem de maturidade e confiança. A comunicação é crucial para criar uma opinião positiva por parte dos consumidores.

O conceito de credibilidade é muito contestado no que toca ao modelo de avaliação do desempenho do SIADAP. Este é um dos maiores problemas que existe no parâmetro dos “resultados” devido à dificuldade da recolha de informação relativa ao desempenho do funcionário pois, a validade da informação recolhida muitas vezes através do próprio avaliado, pode não ser objeto de controlo. A credibilidade do sistema aumenta quando existe um planeamento eficaz do desempenho e, assim, os colaboradores ficam motivados para desempenharem as suas tarefas. Quando ocorrem desigualdades e injustiças que são percecionadas pelos funcionários, a credibilidade é um conceito riscado de todo este processo.

Ocorrem diversos erros no processo da avaliação do desempenho que podem comprometer a credibilidade do mesmo e afetar a motivação dos colaboradores, fazendo com que estes sejam impedidos de atingirem os objetivos traçados (Soares, 2012):

- Efeito de halo onde existe uma tendência do avaliador para classificar bem ou mal inúmeros fatores, tendo por base apenas uma impressão que lhe causou uma classificação elevada ou baixa;
- Erro por semelhança em que o avaliador tem a tendência de classificar os seus subordinados da mesma maneira como ele próprio foi avaliado;
- Erro de fadiga/rotina, ou seja, o avaliador ao ter de passar por um processo de avaliação longo a vários colaboradores, pode apresentar fadiga, acabando por distorcer a avaliação;
- Baixa motivação do avaliador em que este hesita em atribuir uma classificação realista por ter a consciência de que da mesma dependem prémios de mérito significativos;
- Não diferenciação dos desempenhos, ou seja, o avaliador acaba por conceder a mesma classificação aos avaliados para evitar conflitos;
- Pressões inflacionistas, ou seja, a atribuição de uma classificação elevada no passado provoca pressão no avaliador para atribuir uma classificação igualmente alta;
- Tendência central onde o avaliador toma duas posições: não atribuir notas baixas nem notas elevadas com receio de prejudicar os seus colaboradores;
- Decisão prévia sobre a classificação em que o avaliador já possui uma ideia da nota a atribuir a determinado colaborador.

A credibilidade assenta também na forma como os avaliados se sentem perante o sistema de avaliação de desempenho, ao considerarem este como justo ou injusto e se este tem uma



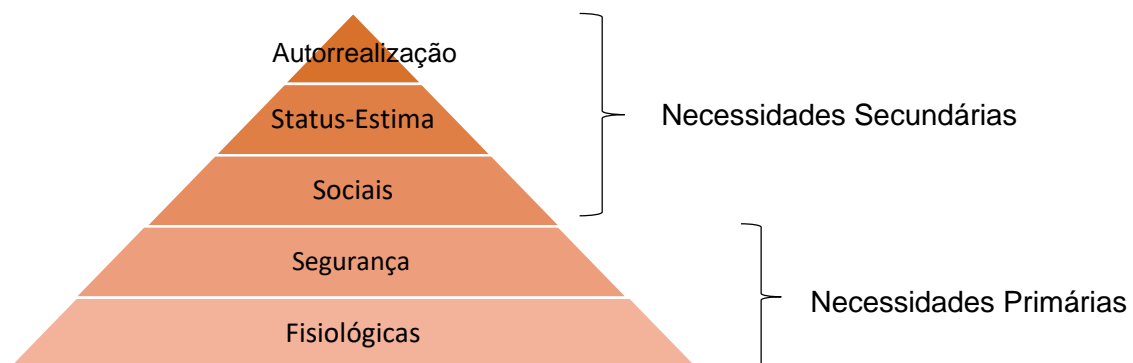
influência positiva na sua organização. A responsabilização dos avaliados pode ser afetada pela credibilidade que o SIADAP transmite e, conseqüentemente, ter um impacto na motivação e satisfação dos trabalhadores.

### 3.2.3. Motivação no SIADAP

Ultrapassada a visão clássica organizacional, que admitia que as organizações de trabalho eram objeto de aplicação de normas, regras e procedimentos, surgiu a ideia de estudar as organizações como sistemas que possuem racionalização própria através das pessoas que nelas laboram (Madureira e Rodrigues, 2015). Sendo assim, o tema da motivação foi ganhando mais destaque tendo em conta que esta variável influencia o desempenho organizacional. Este tema ocupa agora um lugar central no estudo da gestão de pessoas tanto no setor privado como no setor público. O autor mais conhecido no que toca ao tema da motivação é Maslow com a criação da Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (1954). Através das suas experiências de prática clínica acumuladas ao longo dos seus anos de vida, conseguiu criar uma teoria clara coerente e funcional em que identificou as principais necessidades do ser humano, classificando-as e hierarquizando-as (Pérez-Ramos, 1990). O aspeto fundamental desta teoria é que o indivíduo só deve satisfazer suficientemente cada necessidade antes das outras que estão colocadas em níveis superiores.

A Teoria de Maslow é bastante flexível pois reconhece que existem variações individuais no que diz respeito à intensidade das necessidades e ao momento em que se manifestam como prevaletentes pois, à medida que as necessidades são satisfeitas, as que estão em níveis superiores começam a ser preponderantes, o que leva a uma maior motivação do comportamento (Pérez-Ramos, 1990). A figura 3.1. mostra a Pirâmide de Maslow com a hierarquia das necessidades humanas.

**Figura 3.1. - Pirâmide de Maslow**



Como é possível verificar na figura 3.1., existem dois grupos de necessidades: necessidades primárias e necessidades secundárias. As primárias englobam as necessidades fisiológicas que são consideradas de vital importância, como por exemplo a alimentação; e as necessidades de segurança que têm grande importância no indivíduo, visto que os trabalhadores estão sempre dependentes em relação à empresa. Já as secundárias envolvem as necessidades sociais que promovem a associação, participação e envolvimento com os colegas; as necessidades de estima, ou seja, desejo pelo destaque e de reconhecimento por parte dos outros; e por fim, as necessidades de autorrealização que incluem o desejo de crescimento pessoal o que se torna num desafio permanente na vida do indivíduo. Neste trabalho interessam estudar as necessidades de segurança, sociais, estima e autorrealização.

Outra teoria importante no tema da motivação é a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (1959) em que este afirmou que existem dois fatores orientadores do comportamento humano: por um lado, os fatores higiénicos (fatores extrínsecos) dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, aos benefícios, salário, clima organizacional, entre outros; e por outro, os fatores motivacionais (fatores intrínsecos) cuja referência é o conteúdo do cargo, as tarefas, o reconhecimento pelo trabalho realizado e a responsabilidade. Sendo assim, as duas teorias apresentadas são compatíveis apesar dos pontos de vista diferentes.

A maioria dos funcionários necessitam da motivação para se sentirem bem nos seus empregos e para trabalharem da melhor forma possível. No entanto, existem diferentes tipos de motivação: dinheiro, reconhecimento, prémios, boas notas na avaliação de desempenho, entre outros. Sendo assim, uma boa motivação está diretamente relacionada com a produtividade dos funcionários. Os gerentes das instituições necessitam de encontrar formas criativas para manter os seus funcionários motivados sempre que possível.

A motivação é a chave que potencia o desempenho e o talento dos funcionários. Cada instituição deve criar as condições ideais para que os seus trabalhadores se sintam motivados o suficiente para existir um bom ambiente onde estes queiram crescer, permanecer e contribuir para o desenvolvimento da sua organização. Apenas uma coisa é certa no que diz respeito ao conceito da motivação: é difícil de definir e estudar devido à sua complexidade concetual pois é possível ser utilizada em qualquer cenário, ou seja, tem inúmeras perspetivas que podem ser abordadas.

É importante perceber se os funcionários (SIADAP 3) estão motivados com a aplicação do sistema de avaliação de desempenho SIADAP. O artigo 1º da Lei n.º 66-B/2007 identifica como missão do SIADAP a promoção da motivação profissional dos funcionários e o desenvolvimento de competências. Como resultado da aplicação do sistema de avaliação de

desempenho, deve ser reforçada a motivação e a satisfação individual do avaliado com os valores, a cultura e os objetivos de negócio da organização. Sendo assim,

“[...] desenvolver um sistema de avaliação de desempenho como um instrumento formal, periódico e de reconhecimento do trabalho, é algo, nos dias de hoje, essencial para a gestão das organizações, pois estimula o desenvolvimento de todas as outras práticas de Gestão de Recursos Humanos” (Russo, 2017: 7).

Para que exista uma motivação substancial por parte dos trabalhadores, é necessário que as metas não sejam demasiado fáceis nem demasiado difíceis, tem de haver um equilíbrio.

Pode-se concluir o mesmo dos objetivos, estes têm de ser ambiciosos, mas possíveis de alcançar, assim como, um dos sinais de uma boa motivação é os trabalhadores possuírem objetivos próprios, para além dos estipulados pelo avaliador. Uma das maneiras de isto se tornar possível, é através do envolvimento do avaliado na criação de objetivos e metas a alcançar (responsabilização), pois se houver uma estratégia *top down* em que estes fatores são decididos meramente pelo superior hierárquico, o avaliado vai arrecadar com consequências negativas na sua motivação. Sendo assim, a estratégia *bottom up* é a mais adequada para existir uma boa motivação por parte dos trabalhadores, no entanto, esta estratégia nem sempre é possível pois depende do nível de conhecimento da gestão e dos avaliados. Por isso, o resultado para o sucesso é coexistir uma relação entre a gestão e os avaliados na definição de indicadores de avaliação.

A motivação, apesar de complexa, é importante ser estudada em todas as organizações, quer sejam públicas quer sejam privadas. Um dos principais fatores da motivação é a remuneração que os trabalhadores possuem e este, para além de ser influenciado pelo tipo de categoria profissional, é influenciado pela avaliação de desempenho ao longo dos anos. Daí, a satisfação com as avaliações obtidas ao longo dos anos está diretamente relacionada com a motivação dos funcionários.

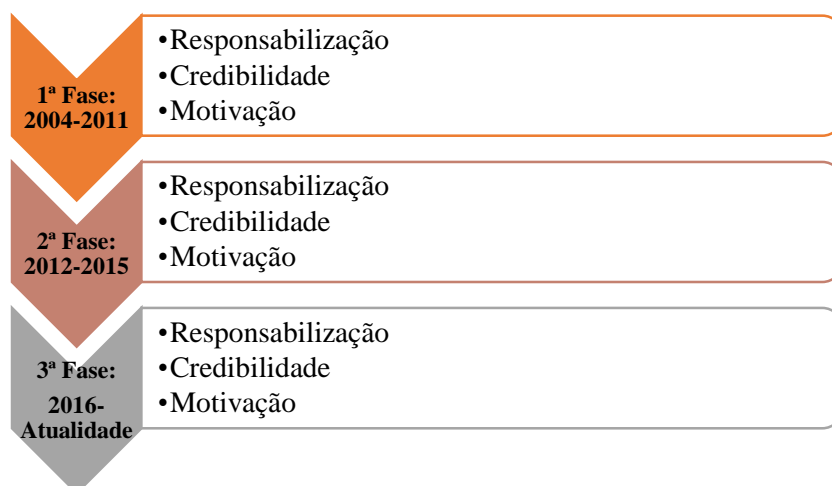
### **3.3. Metodologia**

A matriz de análise assentará em três eixos, que decorrem dos principais objetivos do SIADAP, a saber:

1. Efetivação de responsabilidade;
2. Credibilidade;
3. Motivação.

Estes 3 eixos serão analisados ao longo de três fases distintas, conforme identificadas anteriormente, e conforme se exemplifica na figura seguinte:

**Figura 3.2. - Fases Históricas do SIADAP**



Considerando a natureza do estudo, optou-se por seguir a metodologia de um estudo de caso com uma apresentação de dados empíricos, tendo em conta os resultados qualitativos e quantitativos. A investigação em causa foi aplicada a uma autarquia local, a Câmara Municipal de Abrantes e, após a aprovação do Presidente da mesma, foi aplicado um inquérito por questionário destinado aos trabalhadores (SIADAP 3) sobre o tema.

### **3.4. Etapas da Investigação**

Nesta investigação, optou-se por realizar inquéritos por questionário para entender as opiniões dos trabalhadores da Câmara Municipal de Abrantes relativamente aos três conceitos anteriormente mencionados: responsabilização, credibilidade e motivação no SIADAP. O objetivo deste estudo é explorar, analisar e descrever os resultados obtidos através deste questionário de forma a responder a três grandes questões:

1. Qual é a dimensão da responsabilização no SIADAP sentida pelos trabalhadores?
2. Qual a dimensão da credibilidade no SIADAP sentida pelos trabalhadores?
3. Qual é a motivação dos trabalhadores perante a aplicação do SIADAP?

Como consequência destas três grandes questões, pretendeu-se perceber qual a dimensão de cada uma delas em cada uma das fases do SIADAP acima mencionadas: 2004-2011, 2012-2015 e 2016-atualidade.

Através dos resultados obtidos, pretendeu-se desenvolver análises descritivas e estatísticas de forma a chegar a uma conclusão. Desde o início que se teve a consciência de que, muito provavelmente, não seria possível obter respostas na totalidade dos questionários distribuídos. Os questionários foram realizados através do *website* Google Doc's e enviados para o e-mail profissional de todos os trabalhadores da Câmara Municipal de Abrantes. Os questionários

foram executados tendo em conta o trabalho realizado até à operacionalização dos conceitos, de forma a poder pormenorizar todos os pontos essenciais à recolha de dados específicos para a conclusão deste trabalho. Na tabela 3.3. são apresentados os elementos essenciais para a realização deste estudo: questões de pesquisa, objetivos, hipóteses, metodologia, variáveis do inquérito e o número das perguntas correspondentes a cada objetivo.

**Tabela 3.3. - Estrutura do Estudo**

<b>Questões de Pesquisa</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Variáveis do Inquérito</b>	<b>Nº de questões do inquérito</b>
Qual é a dimensão da responsabilização no SIADAP sentida pelos trabalhadores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar em que fase histórica do SIADAP é que os trabalhadores sentem uma maior responsabilização;</li> <li>- Analisar em que grau os trabalhadores se envolvem no processo de avaliação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os inquiridos da CMA sentem uma maior responsabilização na fase histórica do SIADAP de 2004-2011;</li> <li>- Os avaliados da CMA consideram que se envolvem sempre no processo de avaliação.</li> </ul>	Análise de bibliografia;	Responsabilização; Processo de avaliação; Objetivos.	18, 19, 20, 21, 22.
Qual a dimensão da credibilidade no SIADAP sentida pelos trabalhadores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar em que fase histórica do SIADAP é que os trabalhadores sentem uma maior credibilidade;</li> <li>- Perceber se os trabalhadores consideram o SIADAP um sistema justo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os inquiridos da CMA sentem uma maior credibilidade por parte do SIADAP na fase histórica do SIADAP de 2004-2011;</li> <li>- Os avaliados da CMA consideram que o SIADAP é um sistema de avaliação justo.</li> </ul>	Inquérito (estudo exploratório).	Credibilidade; Avaliação; Prémio de Desempenho.	23, 24, 25.

Questões de Pesquisa	Objetivos	Hipóteses	Metodologia	Variáveis do Inquérito	Nº de questões do inquérito
Qual é a motivação dos trabalhadores perante a aplicação do SIADAP?	- Analisar em que fase histórica do SIADAP é que os trabalhadores sentem uma maior motivação; - Perceber se os trabalhadores estão satisfeitos com as avaliações de desempenho obtidas ao longo dos anos.	- Os inquiridos da CMA sentem uma maior motivação na fase histórica do SIADAP de 2004-2011; - Os inquiridos da CMA estão satisfeitos com as avaliações de desempenho obtidas ao longo dos anos.		Motivação; Remuneração; Avaliação.	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33.

Decorrente dos dados acima sistematizados, em seguida far-se-á a sua descrição de forma mais aprofundada.

### 3.4.1. Objetivos

A análise do material teórico e estatístico resulta numa problemática a explorar. É necessário definir orientações que têm de se percorrer, surgindo assim a construção dos objetivos. O objetivo geral é genérico relativamente à abordagem da problemática. No entanto, é necessária uma sistematização das várias dimensões da problemática de modo a que os objetivos específicos indiquem como o objetivo geral será alcançado. Os objetivos específicos são mais mensuráveis e fornecem uma maior diretriz sobre o processo de pesquisa (Quivy e Campenhoudt: 1998). O objetivo geral deste estudo é perceber se os trabalhadores da Câmara Municipal de Abrantes sentem responsabilização, credibilidade e motivação em sede de SIADAP tendo em conta as três diferentes fases. Partindo deste objetivo geral, foram criados objetivos específicos:

1. Analisar em que fase histórica do SIADAP é que os trabalhadores sentem uma maior responsabilização, credibilidade e motivação;
2. Analisar em que grau os trabalhadores se envolvem no processo de avaliação.
3. Perceber se os trabalhadores consideram o SIADAP um sistema justo;
4. Perceber se os trabalhadores estão satisfeitos com as avaliações de desempenho obtidas ao longo dos anos.

### **3.4.2. Hipóteses de Trabalho**

Tendo em conta o objetivo central deste estudo, foi importante criar hipóteses de forma a que servissem de base para a construção das questões utilizadas no inquérito. A formulação das hipóteses teóricas é feita com o intuito de se precipitar sobre a recolha dos dados para depois serem confrontadas com os dados obtidos. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008: 15), “as hipóteses apontam o caminho da procura, fornecendo um fio condutor à investigação e fornecendo o critério para a recolha de dados que confrontará as hipóteses com a realidade”. Sendo assim, foi decidido criar hipóteses para cada dimensão deste estudo: responsabilização, credibilidade e motivação.

**H1:** Os inquiridos da CMA sentem uma maior responsabilização, credibilidade e motivação na fase histórica do SIADAP de 2004-2011.

**H2:** Os avaliados da CMA consideram que se envolvem no processo de avaliação.

**H3:** Os avaliados da CMA consideram que o SIADAP é um sistema de avaliação justo.

**H4:** Os inquiridos da CMA estão satisfeitos com as avaliações de desempenho obtidas ao longo dos anos.

### **3.5. Técnicas Utilizadas**

O desenho da pesquisa é a orientação utilizada para se planejar, implementar e analisar o estudo, neste caso, o projeto. Este serve para responder às hipóteses de trabalho que se efetuaram ao longo da realização do projeto. Consiste, igualmente, no conjunto de tarefas que devem ser cumpridas para se realizar o projeto. Para dar vida ao questionário, foram criadas questões de carácter pessoal (sexo, faixa etária e nível de escolaridade completo) e profissional (categoria profissional, antiguidade na função pública e tipo de vínculo) para os trabalhadores responderem de acordo e, de seguida, foram desenvolvidas afirmações com o objetivo de serem respondidas de acordo com o grau de concordância de 1 a 5, sendo que 1 equivale a “discordo fortemente e 5 equivale a “concordo fortemente”.

As questões e afirmações foram desenvolvidas tendo em conta a teoria que foi tratada ao longo do trabalho, focando-se nos três indicadores de estudo – responsabilização, credibilidade e motivação – e nas três fases históricas do SIADAP. Também foram realizadas questões finais para perceber qual o salário dos funcionários e qual o acréscimo que pensam ter daqui a 3, 5 e 10 anos.





## CAPÍTULO 4: TRATAMENTO E DISCUSSÃO DE DADOS

### 4.1. Tratamento de Dados

Como já foi referido, os questionários foram criados através do formulário online Google Doc's e enviados para os e-mails dos trabalhadores da Câmara Municipal de Abrantes, que constituem a amostra (por conveniência) através do serviço de gestão de recursos humanos da mesma. Os inquiridos por questionário continham uma descrição dos objetivos e a finalidade deste estudo, garantindo o anonimato das respostas. A fase de aplicação decorreu do dia 17 de junho a 16 de agosto de 2019, de forma a que os 343 trabalhadores pudessem responder atempadamente aos questionários.

Dos questionários enviados, foram rececionados 108 e validados 102. Os 6 inquiridos considerados inválidos deveram-se ao facto de 6 inquiridos nunca terem sido avaliados pelo SIADAP, deixando de ser contabilizados, visto que, o alvo dos inquiridos são os trabalhadores que já foram avaliados pelo SIADAP. Sendo assim, de um universo de 343 trabalhadores, obteve-se uma taxa de resposta de 29,7% (102 respondentes).

O tratamento estatístico foi realizado através do *Software IBM SPSS Statistics*, versão 26.0 para o Windows. Foi elaborado um tratamento descritivo para cada variável qualitativa, dividindo-se em nominais e ordinais. Para apresentar as respostas dadas aos inquiridos, foram usadas frequências absolutas e relativas de forma a demonstrar tanto o número exato dos trabalhadores, como a percentagem dos mesmos.

#### 4.1.1. Caracterização dos Avaliados

A caracterização dos inquiridos subdividiu-se em caracterização pessoal e caracterização profissional:

- Caracterização pessoal: sexo, faixa etária e nível de escolaridade completo;
- Caracterização profissional: categoria profissional, antiguidade na função pública e tipo de vínculo.

Gráfico 4.1. - Sexo

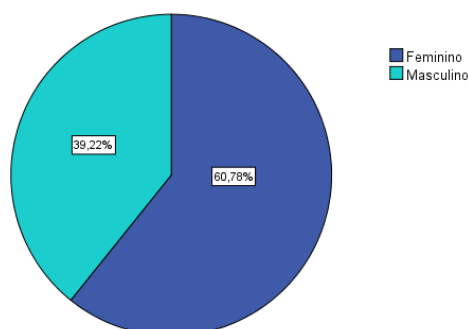
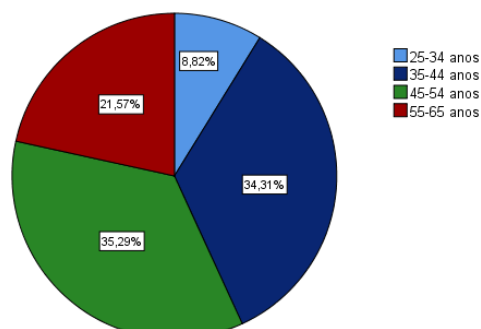
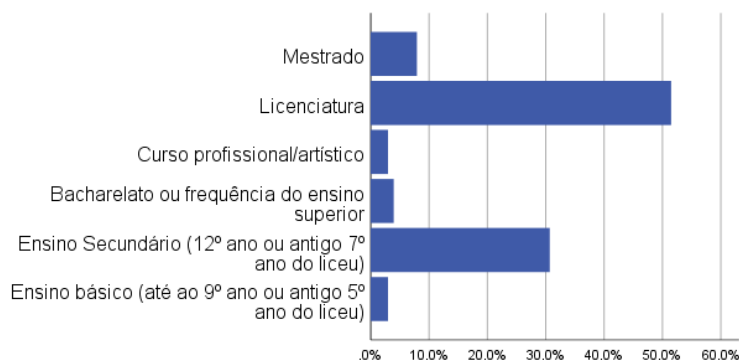


Gráfico 4.2. – Faixa Etária



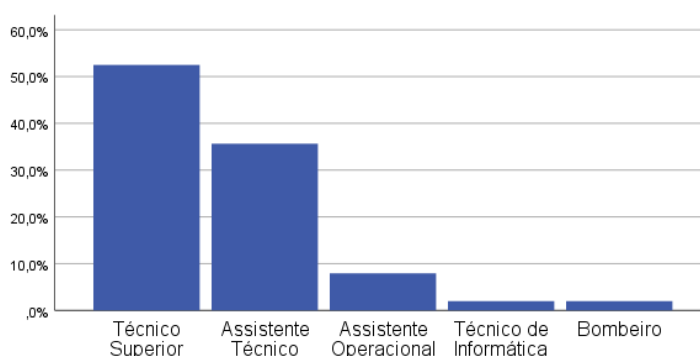
Na amostra obtida, 62 são do sexo feminino (60,78%) e 40 do sexo masculino (39,22%). Nas faixas etárias não foram contabilizadas pessoas que se enquadrassem no intervalo dos 18-24 anos e superior a 65 anos. Os respondentes caracterizam-se, no entanto, na sua maioria por indivíduos na faixa etária dos 45-54 anos com uma representação de 36 (35,29%), seguindo-se a faixa dos 35-44 anos com 35 (34,31%) pessoas, dos 55-65 anos com 22 (21,57%) indivíduos e, por último, a faixa dos 25-34 anos com uma representação de 9 (8,82%) pessoas.

**Gráfico 4.3. - Nível de Escolaridade Completo**



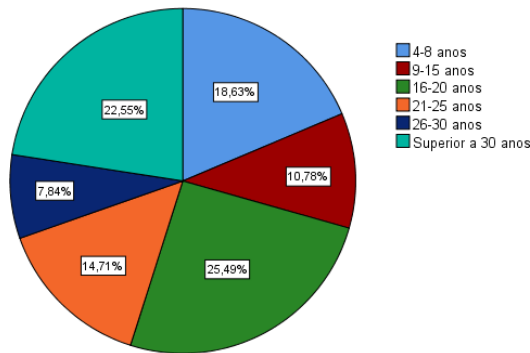
Relativamente ao nível de escolaridade completo, o grupo dos avaliados está distribuído da seguinte forma: 3 pessoas com o ensino básico (2,9%), 31 com o ensino secundário (30,4%), 4 com bacharelato ou frequência do ensino superior (3,9%), 3 com curso profissional/artístico (2,9%), 52 com licenciatura (51%), 9 com mestrado (8,8%) e 0 com doutoramento.

**Gráfico 4.4. - Categoria Profissional**

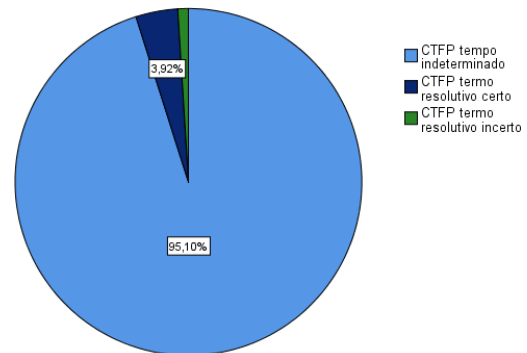


No que diz respeito à categoria profissional, o grupo que mais se destaca é o de Técnico Superior com 55 inquiridos (53,9%), seguido do Assistente Técnico com 35 trabalhadores (34,3%), o Assistente Operacional com 8 (7,8%), o Técnico de Informática com 2 (2%) e, por último, o Bombeiro com uma representação de 2 pessoas (2%).

**Gráfico 4.5. - Antiguidade na Função Pública**

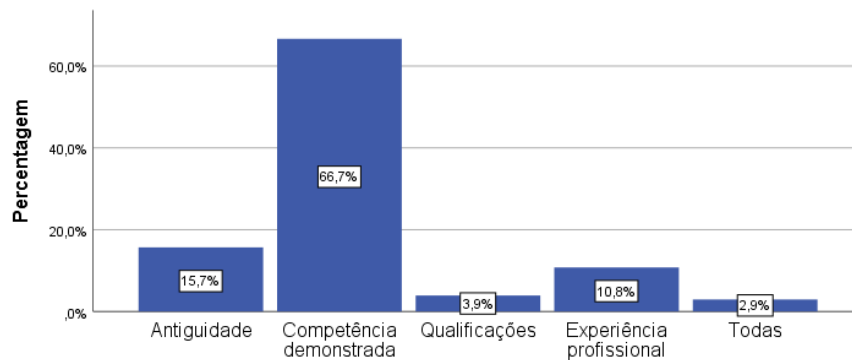


**Gráfico 4.6. - Tipo de Vínculo**



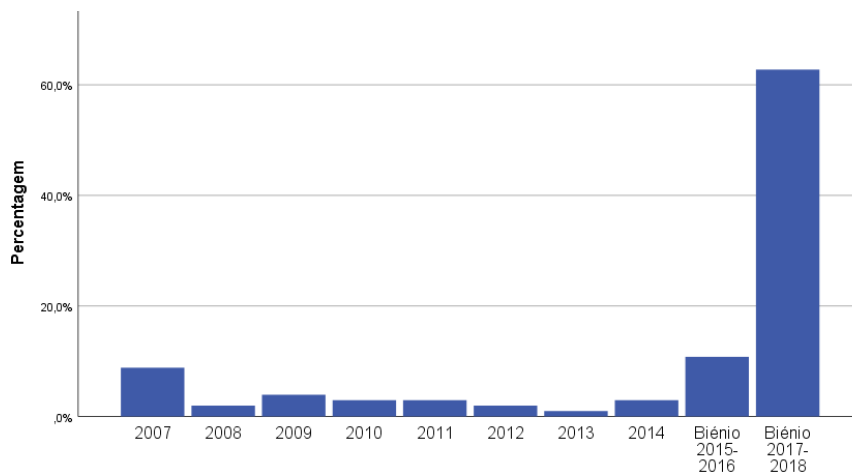
Relativamente à antiguidade na função pública, todas as opções foram escolhidas, sendo que esta se encontra distribuída da seguinte forma: 26 pessoas (25,49%) têm entre 16-20 anos de trabalho na função pública, 23 (22,55%) trabalham na função pública há mais de 30 anos, entre os 4-8 anos estão 19 (18,63%) trabalhadores, entre os 21-25 anos de serviço estão 15 trabalhadores (14,71%), entre os 9-15 anos há 11 (10,78%) e, finalmente, entre os 26-30 anos encontram-se 8 (7,84%) pessoas. Já no tipo de vínculo, apenas foram selecionadas as opções CTFP de tempo indeterminado (95,1%), CTFP de termo resolutivo certo (3,92%) e CTFP de termo resolutivo incerto (0,98%).

**Gráfico 4.7. - Evolução Profissional**



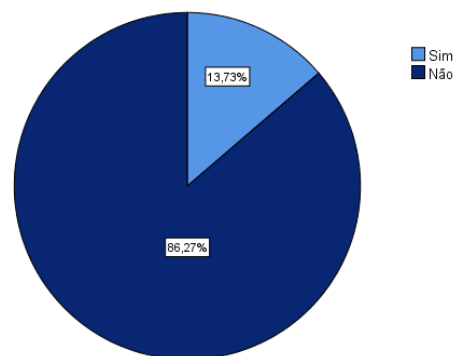
Na questão “Como acha que devia evoluir profissionalmente?” houve uma clara aposta na resposta “competência demonstrada” com 68 pessoas a escolherem-na. De seguida, a “antiguidade” foi escolhida por 16 trabalhadores, a “experiência profissional” com 11, as “qualificações” com 4 e, ainda, na opção “outra”, 3 pessoas escreveram “todas”, ou seja, todas as opções deveriam contar para uma evolução profissional.

**Gráfico 4.8. - Última alteração da posição remuneratória**



Na questão “Em que ano teve a sua última alteração de posição remuneratória?”, 64 (62,7%) pessoas responderam o biénio 2017-2018, 11 (10,8%) responderam o biénio 2015-2016, 9 (8,8%) escolheram o ano de 2007 e 18 pessoas dividiram-se entre os restantes anos.

**Gráfico 4.9. - Prémio de desempenho**



Na pergunta “Já teve alguma vez prémio de desempenho” é possível ver, através do gráfico 4.9., uma grande discrepância dos trabalhadores que responderam “sim” e “não”. Cerca de 88 (86,27%) pessoas responderam que nunca receberam um prémio pelo seu desempenho, enquanto, 14 (13,73%) responderam que já receberam pelo menos um prémio de desempenho. Esta é uma das questões essenciais do inquérito, visto tratar a motivação dos trabalhadores, ou seja, em que medida é que o facto de se ter recebido ou não um prémio de desempenho, se reflete na responsabilização do próprio SIADAP e na motivação dos inquiridos.

Analisando as respostas (anexadas) dadas ao inquérito é possível verificar questões com um nível de discrepância elevado. Na segunda parte do questionário referente à categorização profissional dos inquiridos, foram aplicadas questões de carácter geral. Imediatamente na primeira questão (Q1) apura-se que as respostas dadas dividiram os trabalhadores, ou seja, 51% respondeu “sim” e 49% respondeu “não”, logo, mais de metade dos inquiridos já discordou de uma avaliação atribuída, no que mais à frente, se vai verificar se tem ou não um impacto na

motivação. Dos inquiridos que responderam “sim”, apenas 36,5% já reclamaram da avaliação discordada. Na questão Q4 ocorreu uma grande divergência nas respostas, sendo que 72,5% responderam que já sentiram que mereciam melhor nota do que um colega seu e apenas 27,5% responderam o contrário, sendo esta outra questão que tem uma implicância no fator motivação. Na penúltima e última pergunta verifica-se que 66,7% dos inquiridos já foi avaliado no Sistema de Classificação de Serviço (Decreto Regulamentar nº 44-B/83, de 1 de junho) anterior ao SIADAP e que 82,4% dos que responderam “sim”, prefere este sistema ao atual SIADAP.

Na terceira parte do inquérito respeitante à **responsabilização** no SIADAP foram colocadas perguntas de auto-avaliação e de hetero-avaliação, sendo ambas importantes para o estudo. De acordo com os inquiridos, 61,8% concordam que os seus dirigentes possuem responsabilização em sede de SIADAP (Q8) e 7,8% discorda fortemente. Nas questões Q10 e Q11, o grau de concordância atribuído foi praticamente o mesmo nas duas. Na Q10, 56,9% consideram que o SIADAP não constitui uma forma de medir e melhorar o seu desempenho e 26,5% não concordam nem discordam. Já na Q11, 55,9% discordam que a implementação do SIADAP é uma mais-valia para a sua instituição, sendo que 30,4% não concordam nem discordam. Na Q14, 51% dos trabalhadores consideram que os resultados não coincidem com o seu esforço, enquanto 27,4% discordam e 21,6% não concordam nem discordam.

Relativamente aos objetivos individuais e de equipa (Q9) 33,4% dos inquiridos consideram que existe um equilíbrio entre ambos e 87,3% consideram que se esforçam para cumprir e superar os objetivos propostos (Q12). 40,2% sentem-se pressionados para atingir os objetivos propostos, enquanto 30,4% não se sentem pressionados (Q13). A envolvimento dos avaliados no processo de avaliação foi tratada na parte teórica como uma das principais bases para a prática de uma boa responsabilização e nas respostas dadas ao inquérito, 37,3% envolvem-se no processo de avaliação, contudo, 38,2% não o fazem (Q15). Tendo em conta o desenvolvimento das competências profissionais (Q16), 92,2% concordam que o fazem.

Todos os inquiridos responderam não conhecerem dirigentes que tenham perdido comissão de serviço em sede de SIADAP (Q19) e 85,3% afirmaram já terem sido criticados pelo seu avaliador (Q20). Igualmente, todos os inquiridos responderam que a Câmara Municipal de Abrantes possui comissão paritária (Q21), sendo que 6,9% já recorreram à mesma para reclamar de uma avaliação atribuída (Q24) e, dessa percentagem, apenas 1 pessoa recebeu um resultado positivo (Q25). 22,5% dos averiguados conhece pelo menos um colega que já auferiu de uma nota negativa (Q22) e 80,4% nunca frequentou uma formação do SIADAP (Q23).

Na quarta parte do inquérito respeitante à **credibilidade** no SIADAP, 75,5% dos indagados consideram o SIADAP como um sistema de avaliação injusto (Q26) e 62,8% discordam com a

implementação deste sistema de apreciação (Q27). 70,6% consideram que o SIADAP não potencia a comunicação dentro a sua organização (Q28) e, como consequência, 68,7% discordam que a implementação do SIADAP tenha influenciado o seu desempenho de forma positiva (Q29). Portanto, após estas questões é possível perceber que grande parte dos trabalhadores está insatisfeito com o SIADAP. 51,9% dos inquiridos discordam com o peso atribuído aos parâmetros “resultados” e “competências” (Q30) e somente 13,8% concordam. Tendo em conta a Q31, 28,4% concorda com o número de objetivos que tem a cumprir, 39,4% discorda e 32,4% não concorda nem discorda.

Para a credibilidade ser efetiva, uma das componentes essenciais é que as competências sejam contratualizadas entre o avaliador e o avaliado, e desta feita, 41,2% discordam que estas sejam claras e 26,5% concordam (Q32). 58,9% consideram que o SIADAP não promove a qualidade da sua organização e 5,9% consideram (Q33), 56,9% não foram avaliados nos anos corretos e 18,7% já se sentiram discriminados nas suas entrevistas de avaliação de desempenho (Q35). Posteriormente, foram colocadas questões de carácter de conhecimento, e através delas foi possível perceber que 67,6% conhecem a Missão e Objetivos estratégicos que constam do QUAR da Câmara Municipal de Abrantes (Q36) e que 73,5% sabe o que são as quotas na avaliação de desempenho do SIADAP (Q37). Com uma elevada discrepância das respostas, está a pergunta Q38 em que 96,1% considera que o sistema reconhece e premeia o mérito dos trabalhadores de forma inadequada.

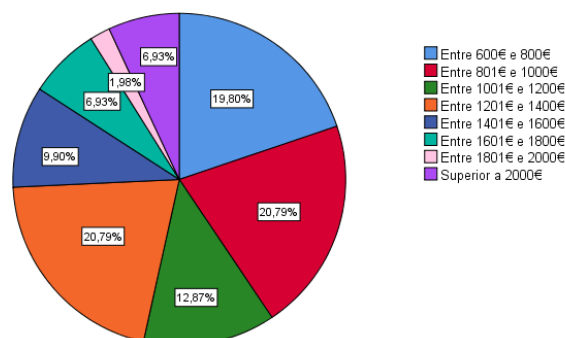
Na quarta parte do inquérito respeitante à **motivação** em sede de SIADAP, foram colocadas afirmações em que os inquiridos tinham de indicar o seu grau de concordância com cada uma delas. Primeiramente, 56,8% dos indagados não se sentem satisfeitos com as avaliações que obtiveram ao longo dos anos (Q39), 9,8% não concordam nem discordam e 33,4% sentem-se satisfeitos. Apesar disto, 69,6% gostam que o seu desempenho seja avaliado (Q40) e 64,7% gostariam de ser avaliados todos os anos (Q41). Consequentemente, 56,8% estão insatisfeitos com a forma como decorre o processo de avaliação de desempenho na minha organização (Q43), 40,2% estão insatisfeitos com a qualidade da entrevista de avaliação de desempenho na sua organização, 19,6% estão satisfeitos e 40,2% não expressaram concordância nem discordância (Q44). 76,4% discordam com a forma como são definidas as quotas em sede de SIADAP na sua organização (Q45).

É interessante perceber que a motivação dos trabalhadores com o SIADAP é baixa, mas com o trabalho que praticam e com as condições de trabalho, esta é alta, como se verifica da seguinte maneira: 67,6% consideram que a Câmara Municipal de Abrantes tem boas condições de trabalho (Q42); 78,5% dos trabalhadores estão satisfeitos com o trabalho que realizam (Q46);

59,8% ficariam felizes se passassem o resto da carreira na organização (Q47); 62,7% aprendem com o trabalho que fazem (Q48); 76,5% possuem uma boa relação com o(a) seu/sua chefe (Q51). Relativamente à competitividade entre colegas de trabalho, 36,3% consideram que não existe, 24,5% defendem que existe e 39,2% não concorda nem discorda (Q50).

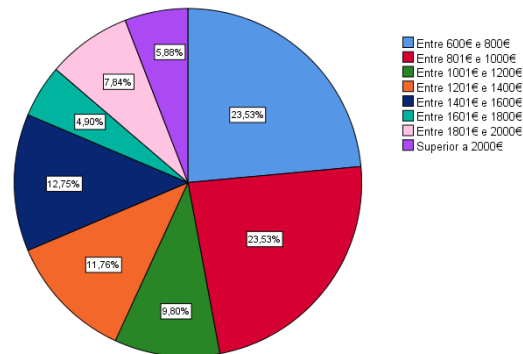
Outro fator que contribui para a motivação é o feedback recebido durante o trabalho e, dos inquiridos, 59,8% concorda que o feedback que recebe durante o trabalho contribui para a sua motivação (Q49). Apesar disso, 64,8% gostariam de desempenhar tarefas de maior responsabilidade (Q52) o que leva a que 69,6% considerem que ter perspetivas de carreira é importante para a sua motivação (Q55). No que toca à definição de objetivos, 73,6% possuem objetivos próprios para além daqueles que são definidos pelo seu superior (Q53). 59,8% não possuem o objetivo de alcançar o cargo máximo dentro da organização, enquanto 26,5% têm esse objetivo (Q54). Um dos principais fatores para a motivação dos trabalhadores é, sem dúvida, a remuneração que usufruem e 68,6% dos inquiridos não estão satisfeitos com a sua remuneração, e somente 7,8% estão satisfeitos (Q56).

**Gráfico 4.10. - Qual o salário líquido (bruto) que possui atualmente?**



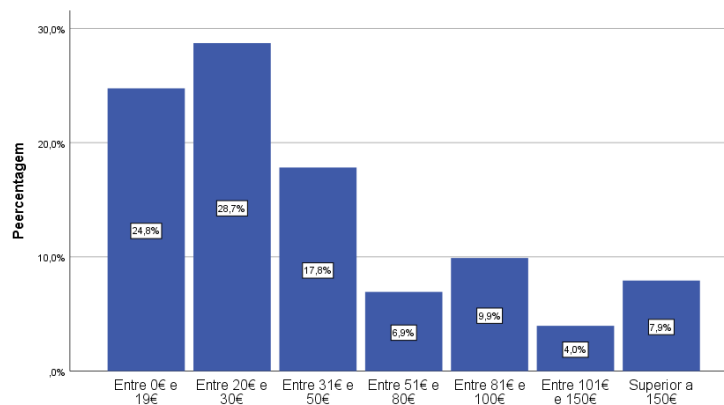
O salário líquido (bruto) é um dos importantes fatores para a motivação dos trabalhadores e através do gráfico acima, percebe-se a distribuição das percentagens. Os intervalos entre os 801€ e 1000€ (20,79%) e entre os 1201€ e 1400€ (20,79%) são os que possuem mais inquiridos, enquanto entre os 1601€ e 1800€ (6,93%), superior a 2000€ (1,98%) e entre os 1801€ e 2000€ (1,98€) são os intervalos que possuem menos inquiridos, sendo estes os intervalos mais elevados.

**Gráfico 4.11. - Qual a remuneração que acha que irá possuir quando se reformar/aposentar?**



As percentagens deste gráfico são muito idênticas às percentagens do gráfico 4.11., sendo que os dois intervalos mais baixos aumentaram, assim como, o intervalo entre os 1401€ e 1600€, entre 1801€ e 2000€ e superior a 2000€.

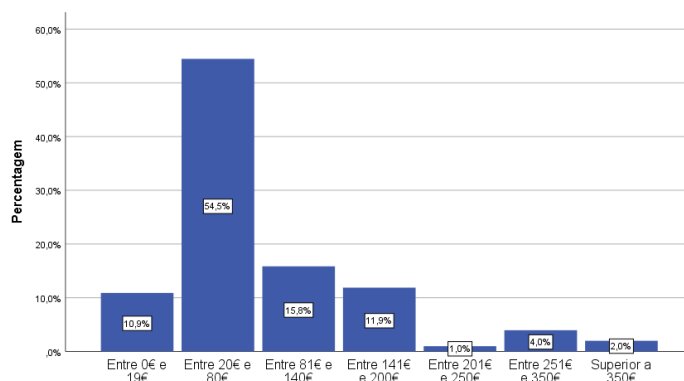
**Gráfico 4.12. - Qual o acréscimo salarial, decorrente de futuras alterações da posição remuneratória, que espera vir a ter nos próximos 3 anos?**



Através deste gráfico é possível perceber que a maioria dos inquiridos escolheu as alterações da posição remuneratória (nos próximos 3 anos) mais baixas: entre 0€ e 19€ (24,8%), entre 20€ e 30€ (28,7%) e entre 31€ e 50€ (17,8%). Esta questão compreende o eixo da motivação e, como a maioria dos inquiridos escolheu os intervalos mais baixos, é possível perceber que a motivação relativamente às futuras alterações da posição remuneratória é baixa.

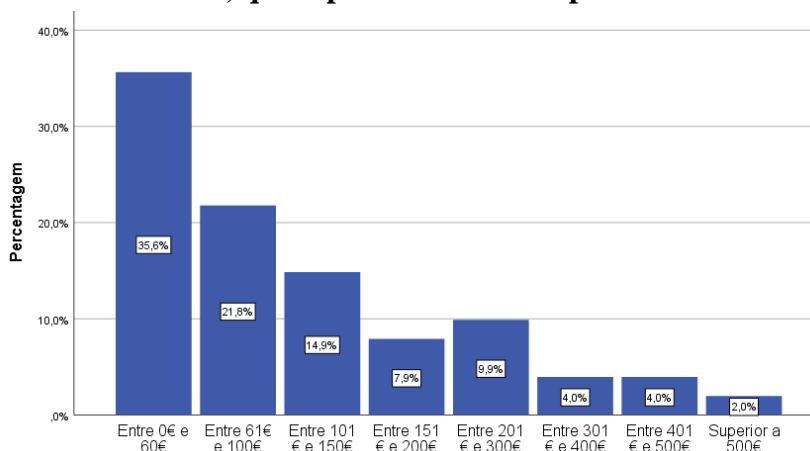


**Gráfico 4.13. - Qual o acréscimo salarial, decorrente de futuras alterações da posição remuneratória, que espera vir a ter nos próximos 5 anos?**



O gráfico 4.13. demonstra a perceção dos inquiridos relativamente a futuras alterações da posição remuneratória nos próximos 5 anos e é visível que as escolhas foram concentradas, na sua maioria, no intervalo de valores entre os 20€ e 80€ com 54,5%. Os três últimos intervalos de valores foram os menos escolhidos, em que na sua totalidade, representam 7% dos inquiridos.

**Gráfico 4.14. - Qual o acréscimo salarial, decorrente de futuras alterações da posição remuneratória, que espera vir a ter nos próximos 10 anos?**



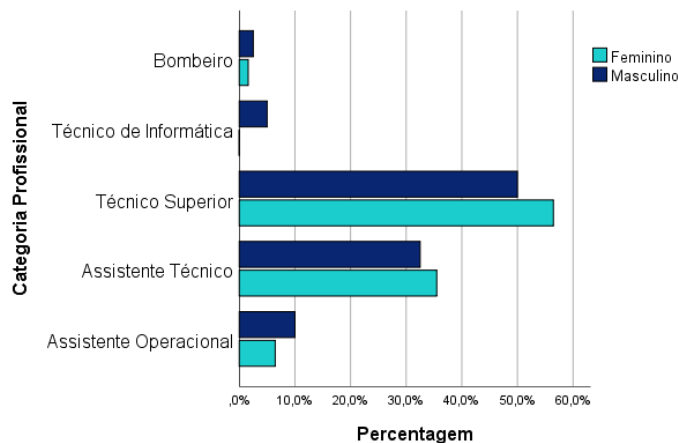
O gráfico 4.14. apresenta as percentagens dos inquiridos relativamente a futuras alterações da posição remuneratória nos próximos 10 anos e é perceptível que as escolhas continuam a concentrar-se nos três primeiros intervalos de valores: entre 0€ e 60€ (35,6%), entre 61€ e 100€ (21,8%) e entre 101€ e 150€ (14,9%). A quarta escolha centrou-se nos valores entre 201€ e 300€ com uma percentagem de 9,9%.

#### **4.2. Discussão de dados**

Neste capítulo são discutidos os dados obtidos de forma a fazer uma comparação entre eles tendo em conta a teoria apresentada ao longo do trabalho. Nesta observação são utilizadas as

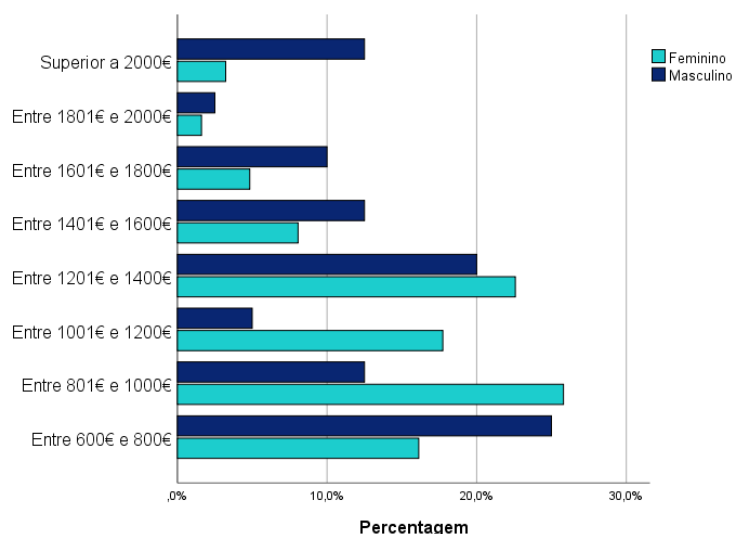
percentagens para fazer uma análise comparativa válida entre duas variáveis, pois existem inquiridos com uma categorização diferente dos outros, passando a estar em minoria, como é o exemplo dos homens e das mulheres, pois, no total dos inquiridos, 62 são do sexo feminino e 40 do sexo masculino. Portanto, são utilizadas as percentagens para se poder ter uma noção da estatística tendo em conta o total de inquiridos de cada variável.

**Gráfico 4.15. - Relação entre o sexo e a categoria**



O gráfico 4.15. pretende responder se existe uma grande discrepância de sexos em cada categoria profissional. Como se pode averiguar, e tendo em conta que as percentagens utilizadas dizem respeito a cada sexo, todas as categorias profissionais estão equilibradas. No que diz respeito aos assistentes operacionais, há 4 (10%) homens e 4 (6,5%) mulheres, portanto, esta categoria profissional encontra-se bastante equilibrada. No que concerne aos inquiridos assistentes técnicos, existem 22 (35,5%) mulheres e 13 (32,5%) homens, o que se conclui, através das percentagens, que é também uma categoria equilibrada. Relativamente aos técnicos superiores, responderam 35 (56,5%) mulheres e 20 (50%) homens, igualmente equilibrada. Por último, os técnicos de informática que responderam ao inquérito pertencem ao sexo masculino e, dos bombeiros inquiridos, 1 é mulher e 1 é homem. Portanto, como conclusão, não existe qualquer relação entre o sexo e a categoria profissional pois ambos estão presentes de igual forma em todas as categorias profissionais.

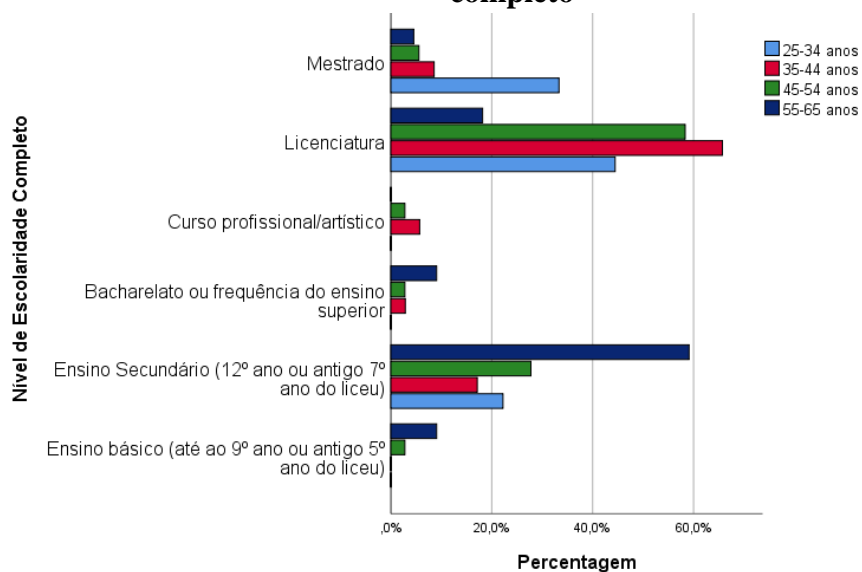
**Gráfico 4.16. - Relação entre sexo e salário líquido (bruto)**



Através do gráfico 4.16. é possível verificar que existe uma discrepância no que toca aos salários em função do sexo dos inquiridos. Neste gráfico, vai ser analisado cada intervalo de valores para cada sexo e a percentagem utilizada é representativa de cada sexo tendo em conta que o número de inquiridos é diferente. O salário entre os 600€ e 800€ obtiveram respostas de 10 (16,1%) mulheres e de 10 (25%) homens; 16 (25,8%) mulheres e 5 (12,5%) homens possuem entre 801€ e 1000€; 11 (17,7%) mulheres e 2 (5%) homens detêm entre 1001€ e 1200€; 14 (22,6%) mulheres e 8 (20%) homens possuem entre 1201€ e 1400€; 5 (8,1%) mulheres e 5 (12,5%) homens têm entre 1401€ e 1600€ salariais; 3 (4,8%) mulheres e 4 (10%) homens possuem entre 1601€ e 1800€; 1 (1,6%) mulher e 1 (2,5%) homem um salário compreendido entre os 1801€ e 2000€ e, por último, 2 (3,2%) mulheres e 5 (2,5%) homens têm um salário superior a 2000€.

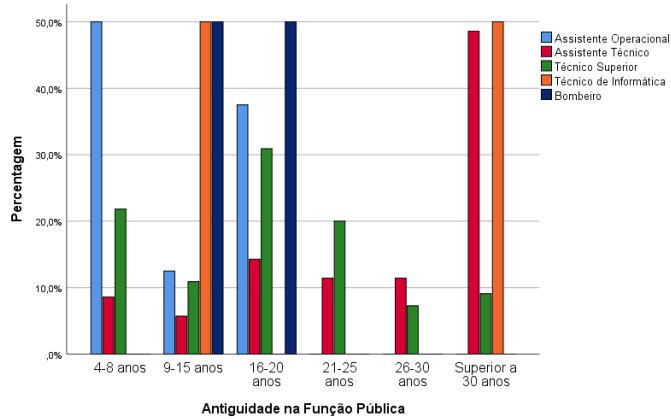
Neste caso, a análise tem de ser feita através das percentagens pois o número total de inquiridos de cada sexo difere, uma vez que há mais mulheres do que homens na amostra do estudo. Portanto, analisando as percentagens, os homens têm um salário mais elevado do que as mulheres a partir dos 1401€, excetuando o salário entre os 600€ e 800€ onde os homens também estão em maioria. Nos restantes salários, o sexo feminino ganha a representatividade.

**Gráfico 4.17. - Relação entre a faixa etária e o nível de escolaridade completo**



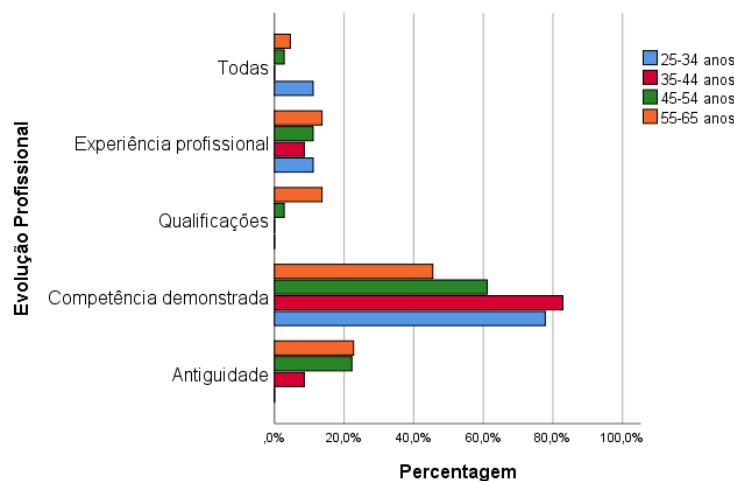
O gráfico 4.17. representa a relação entre a faixa etária e o nível de escolaridade completo de forma a perceber se quanto maior é a faixa etária, menor é o nível de escolaridade. Neste caso, também interessam as percentagens tendo em conta que o número de inquiridos varia consoante a faixa etária. No que diz respeito à faixa etária dos 25-34 anos, é possível verificar que estes estão bem representados no ensino secundário, licenciatura e mestrado. A faixa etária dos 35-44 anos tem uma grande percentagem de inquiridos com licenciatura (65,7%), sendo que, 17,1% possuem o ensino secundário e os restantes, mas poucos, detêm mestrado, curso profissional/artístico e bacharelato ou frequência do ensino superior. Por sua vez, a faixa etária dos 45-54 anos possui inquiridos em todos os níveis de escolaridade, sendo que, o nível com a maior percentagem (58,3%) é a licenciatura e, de seguida, o ensino secundário com uma percentagem de 27,8%. Por último, a faixa etária dos 55-65 anos não possui qualquer inquirido com um curso profissional ou artístico, mas tem uma enorme representação no ensino secundário com uma percentagem de 59,1%, sendo que, 4,5% possui mestrado e 18,2% licenciatura. O que podemos concluir é que as faixas etárias encontram-se em praticamente todos os níveis.

**Gráfico 4.18. - Relação entre a categoria profissional e a antiguidade na função pública**



Através deste gráfico percebe-se que há inquiridos, cuja categoria profissional é técnico superior ou assistente técnico, presentes em todos os intervalos respeitantes à antiguidade na função pública. Os técnicos superiores estão em maioria na antiguidade dos 16-20 anos com 17 (30,9%) trabalhadores e dos 4-8 anos com 12 (21,8%). Os assistentes técnicos estão bastante centrados na antiguidade superior a 30 anos com 17 (48,6%) funcionários. Os assistentes operacionais por sua vez, estão apenas na antiguidade dos 4-8 anos com 4 (50%) trabalhadores, dos 9-15 anos com 1 (12,5%) e dos 16-20 anos com 3 (37,5%). Neste caso, e no caso dos técnicos de informática e bombeiros, era necessário existir uma amostra maior de forma a poder fazer uma relação concreta entre as duas variáveis.

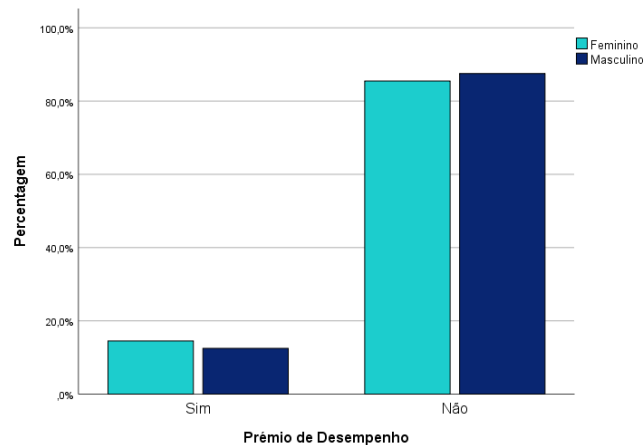
**Gráfico 4.19. - Relação entre a faixa etária e a questão “como acha que devia evoluir profissionalmente?”**



Neste gráfico, analisa-se que a faixa etária dos 25-34 anos se focou, essencialmente, na resposta “competência demonstrada”. Por sua vez, a faixa etária dos 35-44 anos preferiu, igualmente, escolher a opção “competência demonstrada” com 82,9%, assim como, a faixa etária dos 45-54 anos com 61,1% e dos 55-65 anos com 45,5%. Portanto, pode-se concluir que

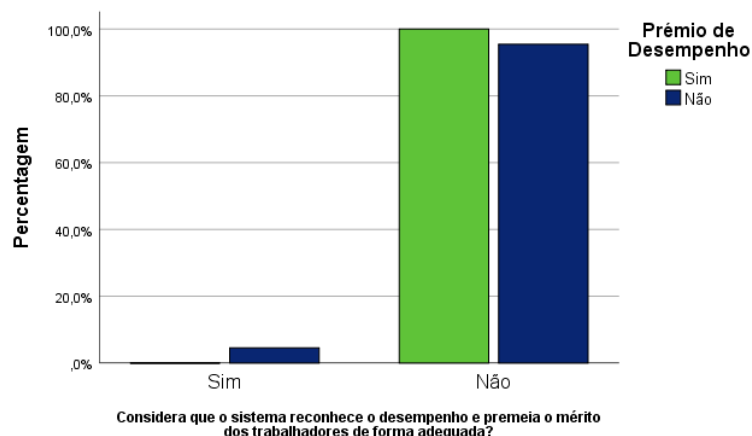
a maioria dos inquiridos pertencentes a todas as faixas etárias, escolheram a competência demonstrada, o que equivale a 68 pessoas (66,7%). A opção com menos votos foi “qualificações” que obteve votos apenas das faixas etárias dos 45-54 anos e dos 55-65 anos. A “antiguidade” foi mais votada pelas faixas etárias mais elevadas e é interessante perceber que a faixa etária mais nova (25-34 anos) não tem nenhum voto nesta opção, o que faz crer que estes se iriam sentir afetados pelas avaliações, caso fossem realizadas através da antiguidade.

**Gráfico 4.20. - Relação entre o sexo e o prémio de desempenho**



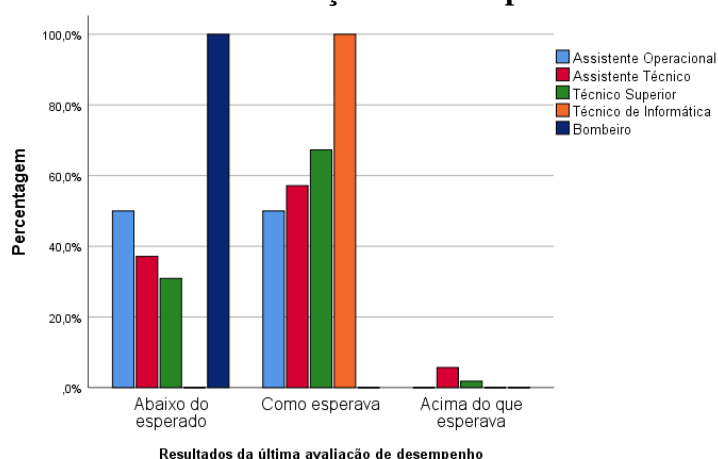
O gráfico 4.20. apresenta quantos inquiridos do sexo feminino e do sexo masculino (em percentagem) responderam “sim” (já receberam um prémio de desempenho) e “não” (nunca receberam um prémio de desempenho). A maioria dos inquiridos do sexo feminino (53=85,5%) e do sexo masculino (35=87,5%) nunca receberam um prémio de desempenho. Por sua vez, 9 (14,5%) mulheres e 5 (12,5%) homens já receberam pelo menos um prémio de desempenho. Sendo assim, pode-se concluir que não existe nenhuma relação entre o sexo e o facto de ter recebido ou não um prémio de desempenho ao longo do seu percurso profissional na Câmara Municipal de Abrantes.

**Gráfico 4.21. - Relação entre o prémio de desempenho e a questão Q38**



Neste gráfico é apresentada a relação entre a obtenção ou não de prémio de desempenho com a questão “considera que o sistema reconhece o desempenho e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?”. Analisando os inquiridos que responderam que nunca receberam prémio de desempenho, 95,5% (84) responderam “não” à questão Q38, enquanto 4,5% (4) responderam que consideram que o sistema reconhece o desempenho e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada.

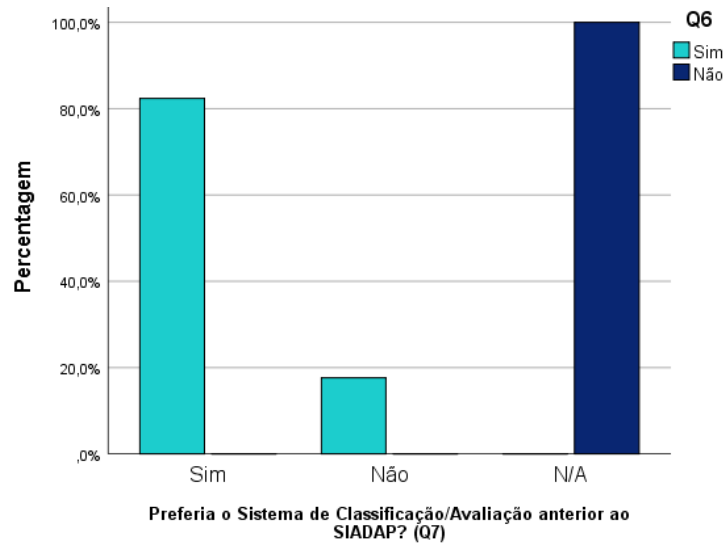
**Gráfico 4.22. - Relação entre a categoria profissional e os resultados da última avaliação de desempenho**



Do total de inquiridos, 36 (35,3%) consideram que os resultados da sua última avaliação foram abaixo do esperado, 63 (61,8%) como esperavam e 3 (2,9%) foram acima do que esperavam. No que respeita à categoria profissional, os assistentes operacionais dividiram-se entre a opção “abaixo do esperado” e “como esperava” com 4 (50%) votos cada uma. 20 (57,1%) inquiridos assistentes técnicos consideram que o resultado da sua última avaliação foi como esperava, 13 (37,1%) foi abaixo do esperado e 2 (5,7%) foi acima do que esperava.

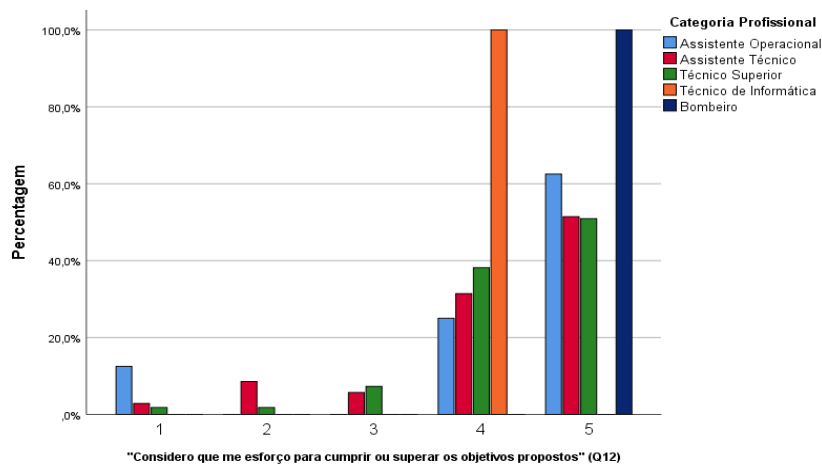
A maioria dos técnicos superiores inquiridos votou em “como esperava” com 37 (67,3%) trabalhadores, 17 (30,9%) escolheram “abaixo do esperado” e apenas 1 (1,8%) considera que foi acima do que esperava. Todos os bombeiros escolheram a opção “abaixo do esperado” e todos os técnicos de informática escolheram “como esperava”. Neste caso, não se pode admitir que existe uma relação específica entre estas duas variáveis, visto que, os resultados estão dispersos.

**Gráfico 4.23. - Relação entre a questão Q6 e Q7**



Este gráfico tem como objetivo analisar se os inquiridos que responderam “sim” à questão “Foi avaliado(a) no Sistema de Classificação de Serviço (Decreto Regulamentar nº 44-B/83, de 1 de junho) anterior ao SIADAP?” (Q6) preferem o sistema de classificação/avaliação anterior ao SIADAP (Q7). Logo, a coluna com a cor azul escura do gráfico que corresponde aos inquiridos que responderam “não” à questão Q6, não vai ser alvo de análise. Foram 68 (66,7%) os inquiridos que já foram avaliados pelo antigo sistema de classificação e, destes, 56 (82,4%) preferem este sistema ao atual SIADAP, ao invés dos 12 (17,6%) que preferem o SIADAP. Mediante o exposto, é possível concluir que existe uma relação entre as duas questões, visto que existe uma clara preferência dos inquiridos pelo antigo sistema de avaliação face ao atual SIADAP.

**Gráfico 4.24. - Relação entre a categoria profissional e a afirmação Q12**

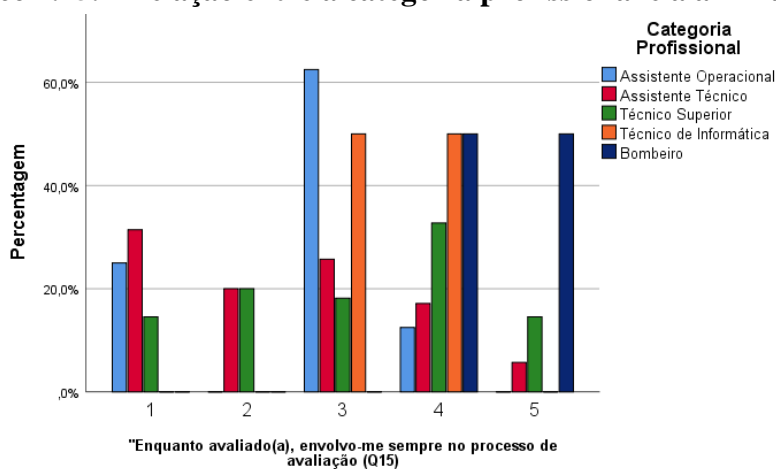


Como se pode verificar neste gráfico, as respostas dadas pelos inquiridos centram-se nos graus 4 (“concordo”) e 5 (“concordo fortemente”) à afirmação “Considero que me esforço para



cumprir ou superar os objetivos propostos” (Q12). Esta afirmação diz respeito à responsabilização e é uma forma de perceber se os inquiridos se sentem responsabilizados. 36 (35,3%) inquiridos elegeram o grau 4 e 53 (52%) elegeram o grau 5. Das 36 pessoas que responderam o grau 4 tendo em conta a categoria profissional, 2 são assistentes operacionais, 11 são assistentes técnicos, 21 são técnicos superiores e 2 são técnicos de informática. Dos 53 inquiridos que responderam o grau 5, 5 são assistentes operacionais, 18 são assistentes técnicos, 28 são técnicos superiores e 2 são bombeiros. Portanto, através desta análise, conclui-se que a maioria dos inquiridos se sentem responsabilizados no que toca ao cumprimento e superação dos objetivos propostos.

**Gráfico 4.25. - Relação entre a categoria profissional e a afirmação Q15**

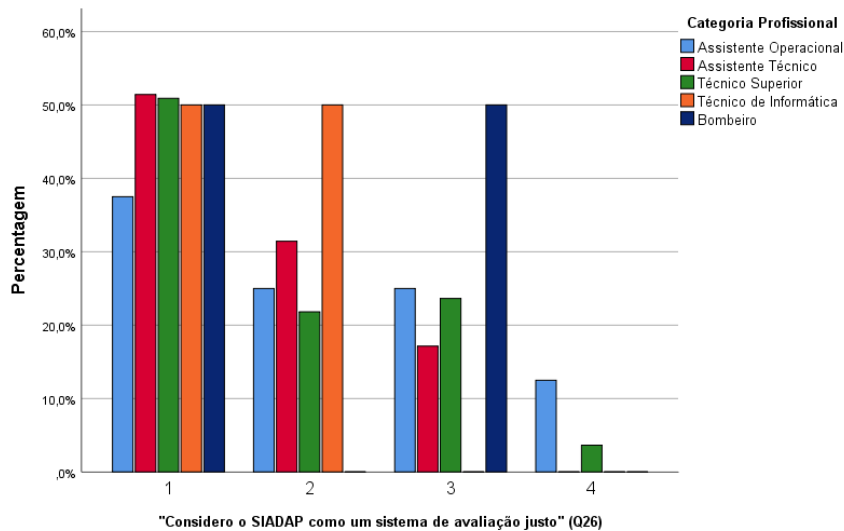


No gráfico 4.25., é apresentada a relação entre as categorias profissionais dos inquiridos e o grau de concordância que cada uma destas atribuiu à afirmação “Enquanto avaliado(a), envolvo-me sempre no processo de avaliação” (Q15), de forma a estudar o eixo da responsabilização. Os assistentes operacionais inclinaram-se, na sua maioria para o grau 3 que equivale a “não concordo nem discordo” e apenas 1 (12,5%) escolheu o grau 4 (“concordo”) e 2 (25%) o grau 1, o que demonstra uma baixa taxa de participação. Os assistentes técnicos dividiram-se mais nas suas respostas, sendo que 11 (31,4%) discordam fortemente da afirmação e 7 (20%) discordam, o que significa que a sua maioria ao discordar da afirmação, não consideram que o envolvimento no processo de avaliação seja importante o que leva a uma fraca responsabilização da sua parte ao longo do processo de avaliação de desempenho.

Também os técnicos superiores se dividiram nas suas respostas, em que 18 (32,7%) concordam e 8 (14,5%) concordam fortemente, enquanto 8 (14,5%) discordam fortemente e 11 (20%) discordam. A maioria dos técnicos superiores (47,2%), por outro lado, concordaram e 34,5% discordaram e, assim, não há uma diferença muito significativa, no entanto, afirma-se, de qualquer maneira, que a maioria dos técnicos superiores se envolveram no processo de

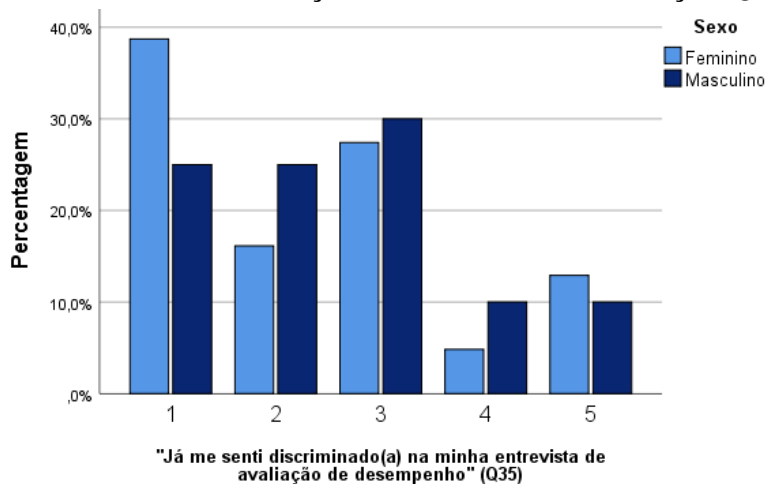
avaliação. Os dois bombeiros inquiridos dividiram-se, em que 1 escolheu o grau 4 e o outro escolheu o grau 5. Da mesma forma, os dois técnicos de informática inquiridos dividiram-se nas suas escolhas, 1 elegeu o grau 3 e o outro o grau 4. Na totalidade, 38,2% dos inquiridos consideram que não se envolvem, 37,3% consideram que se envolvem e 24,5% concentraram-se no grau 3.

**Gráfico 4.26. - Relação entre a categoria profissional e a afirmação Q26**



No que toca à afirmação “Considero o SIADAP como um sistema de avaliação justo” (Q26), as respostas dadas pelos inquiridos concentram-se nos graus de concordância 1 e 2 com 75,5% na totalidade. A maioria dos assistentes operacionais, assistentes técnicos e técnicos superiores não consideram o SIADAP como um sistema justo.

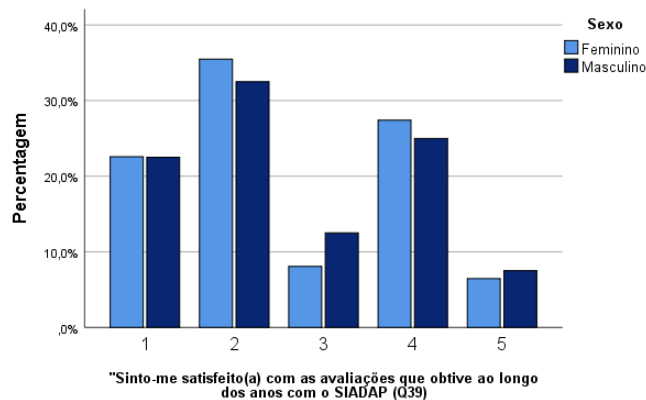
**Gráfico 4.27. - Relação entre o sexo e a afirmação Q35**



Para analisar a afirmação “Já me senti discriminado(a) na minha entrevista de avaliação de desempenho” (Q35) foi decidido relacionar com a variável sexo. As duas variáveis não estão relacionadas, pois como se verifica no gráfico, em cada grau de concordância, a percentagem

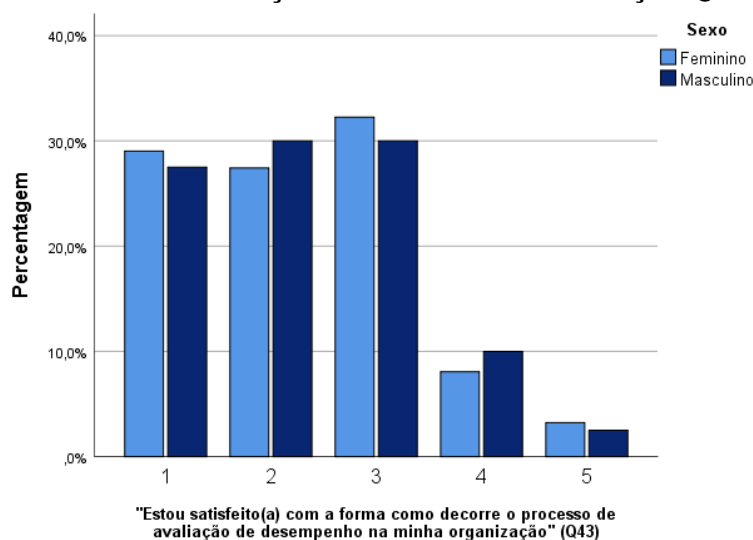
de ambos os sexos são semelhantes. Apenas nos graus de concordância 1 e 2 se verifica uma ligeira diferença, em que na primeira, o sexo feminino detém uma percentagem de 38,7% e o sexo masculino tem 25%; e na segunda, o sexo feminino possui uma percentagem de 16,1% e o sexo masculino de 25%. Apesar disto, verifica-se que 52,9% nunca se sentiu discriminado na sua entrevista de avaliação.

**Gráfico 4.28. - Relação entre o sexo e a afirmação Q39**



Um dos fatores da motivação tem correspondência com a satisfação com as avaliações de desempenho (Q39). No caso dos inquiridos da Câmara Municipal de Abrantes, verifica-se que 56,8% discordam com as avaliações que obtiveram ao longo dos anos com uma presença de 58,1% do sexo feminino e 55% do sexo masculino. Apenas 33,4% concordam com as suas avaliações. Este acaba por ter uma clara implicância na motivação dos trabalhadores.

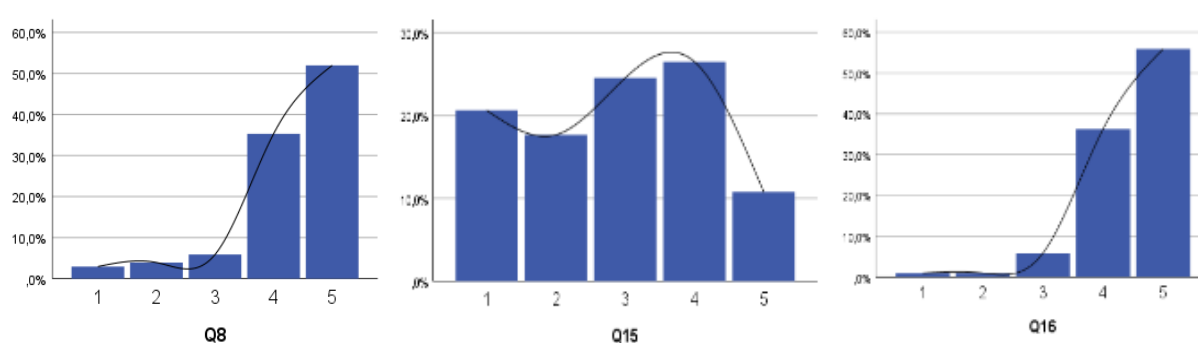
**Gráfico 4.29. - Relação entre o sexo e a afirmação Q43**



Outro fator que influencia a motivação em sede de SIADAP é a satisfação com o processo de avaliação de desempenho (Q43) e, como se certifica no gráfico acima, 32,3% (sexo feminino) e 30% (sexo masculino) preferiram não se posicionar num sentido positivo ou

negativo relativamente a esta afirmação, elegendo o grau de concordância 3. No entanto, 56,4% (sexo feminino) e 57,5% (sexo masculino) discordam desta afirmação, mostrando-se insatisfeitos com a forma como o processo de avaliação de desempenho decorre na Câmara Municipal de Abrantes. Portanto, a satisfação destes inquiridos demonstra-se muito fraca em sede de SIADAP, comprovando-se também com as respostas dadas na análise das percentagens no tratamento de dados. Portanto, é possível identificar a falta de motivação dos inquiridos desta autarquia quando se trata da avaliação de desempenho, o que pode influenciar de forma determinante a motivação.

**Gráfico 4.30. - Responsabilização**



Estes três gráficos representam as questões essenciais da responsabilização. No inquérito, os avaliados tiveram de eleger o seu grau de concordância em função de cada afirmação apresentada, de 1 a 5, em que 1 equivale a “discordo fortemente” e 5 equivale a “concordo fortemente”. Estes níveis de concordância têm como objetivo demonstrar o nível de responsabilização dos inquiridos da Câmara Municipal de Abrantes em sede de SIADAP. Neste caso, foram selecionadas três afirmações do inquérito que foram tratadas na operacionalização dos conceitos em função da responsabilização:

- Q8 – “Considero que me esforço para cumprir ou superar os objetivos propostos”;
- Q15 – “Enquanto avaliado(a), envolvo-me sempre no processo de avaliação (ex.: negociar objetivos com o avaliador)”;
- Q16 – “Tento desenvolver ao máximo as minhas competências profissionais”.

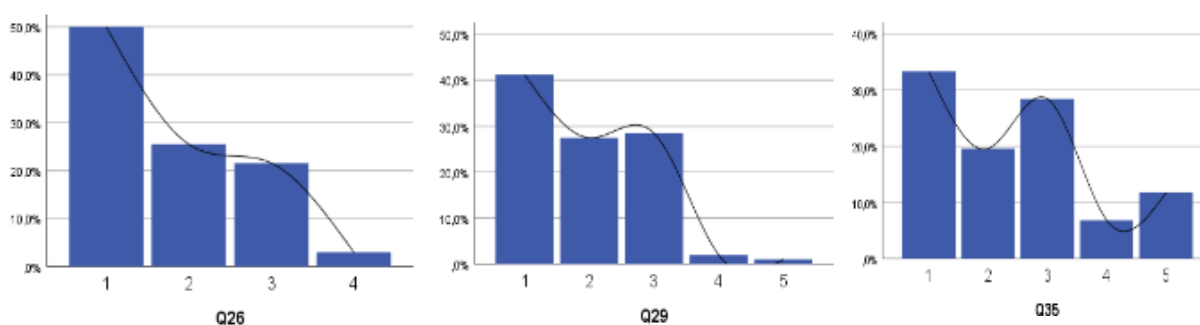
Na afirmação Q8, 87,3% dos inquiridos consideram que se esforçam para cumprir ou superar os objetivos propostos, em que 35,3% escolheram o grau 4 e 52% escolheram o grau 5. Tendo em conta o gráfico, houve uma tendência clara para os níveis elevados, o que significa que os inquiridos sentem um grande esforço no cumprimento dos objetivos.

Na afirmação Q15, ocorreu uma maior dispersão das respostas. Como se verifica pela linha de interpolação, o número de escolhas pelo nível 5 foi baixo (10,8%) e 26,5% escolheram o

grau 4. No entanto, na sua soma, 38,2% consideram que não se envolvem no processo de avaliação e 24,5% selecionaram o nível intermédio.

Na afirmação Q16, os inquiridos responderam de maneira muito semelhante à Q8, em que houve uma clara aposta nos graus 4 (36,3%) e 5 (55,9%). Apenas 1 pessoa escolheu o nível 1 e 1 pessoa escolheu o nível 2. Assim, conclui-se que os inquiridos ao considerarem que tentam desenvolver ao máximo as suas competências, possuem responsabilização no que diz respeito a este fator.

**Gráfico 4.31. - Credibilidade**



Os gráficos acima representam as questões principais da credibilidade. No inquérito, os avaliados tiveram de eleger o seu grau de concordância em função de cada afirmação apresentada, de 1 a 5, em que 1 equivale a “discordo fortemente” e 5 equivale a “concordo fortemente”. Estes níveis de concordância têm como objetivo demonstrar o nível de credibilidade que os inquiridos da Câmara Municipal de Abrantes sentem relativamente ao SIADAP. Neste caso, foram selecionadas três afirmações do inquérito que foram tratadas na operacionalização dos conceitos relativamente à credibilidade:

- Q26 – “Considero o SIADAP como um sistema de avaliação justo”;
- Q29 – “Considero que a implementação do SIADAP influencia/influenciou o desempenho da minha organização de forma positiva”;
- Q35 – “Já me senti discriminado(a) na minha entrevista de desempenho”.

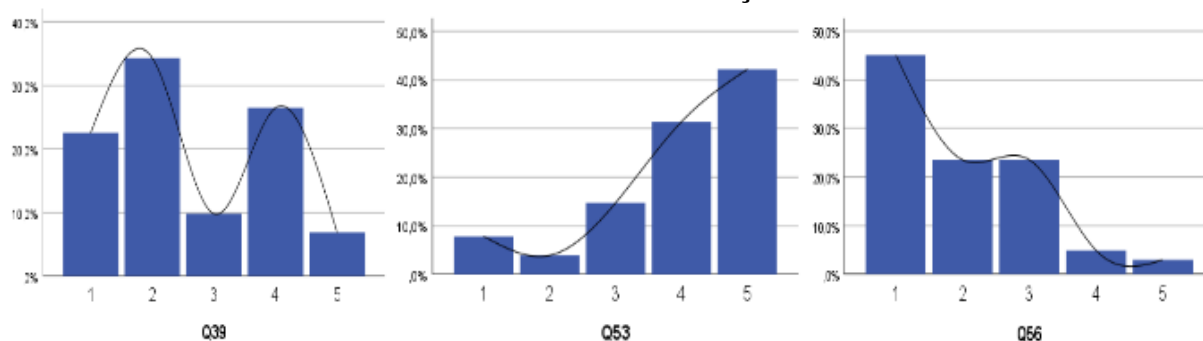
No gráfico referente à afirmação Q26, verifica-se que não houve um único inquirido que tenha escolhido o grau 5. Também se averigua que houve um elevado número de inquiridos (75,5%) que considera que o SIADAP é um sistema de avaliação injusto.

A estrutura do gráfico da afirmação Q29 é muito semelhante à da afirmação Q26, onde se percebe que a generalidade dos inquiridos (68,7%) considera que a implementação do SIADAP influenciou negativamente o desempenho da Câmara Municipal de Abrantes.

Através do gráfico da afirmação Q35, é demonstrado que 52,9% dos inquiridos nunca se sentiram discriminados na sua entrevista de avaliação de desempenho, no entanto, 18,7% já se

sentiram. Com isto se confirma que apenas uma pequena percentagem dos inquiridos considera que a credibilidade é fraca no SIADAP da Câmara Municipal de Abrantes em relação a desigualdades e discriminações.

**Gráfico 4.32. - Motivação**



Estes três gráficos representam as teses principais da motivação. No inquérito, os avaliados tiveram de eleger o seu grau de concordância em função de cada afirmação apresentada, de 1 a 5, em que 1 equivale a “discordo fortemente” e 5 equivale a “concordo fortemente”. Estes níveis de concordância têm como objetivo apresentar o nível de motivação que os inquiridos da Câmara Municipal de Abrantes detêm relativamente ao SIADAP. Neste caso, foram selecionadas três afirmações do inquérito que foram tratadas na operacionalização dos conceitos relativamente à motivação:

- Q39 – “Sinto-me satisfeito(a) com as avaliações que obtive ao longo dos anos com o SIADAP”;
- Q53 – “Possuo objetivos próprios (para além dos objetivos definidos pelo(a) meu/minha superior”;
- Q56 – “Estou satisfeito(a) com a remuneração que possuo atualmente.

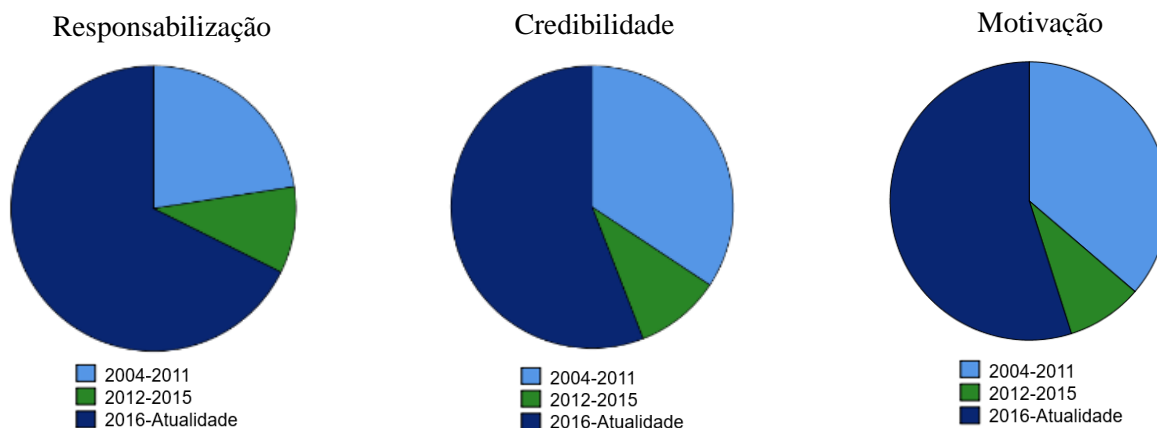
No gráfico referente à afirmação Q39, observa-se que houve uma percentagem maior de inquiridos (56,8%) que não se sentem satisfeitos com as avaliações que obtiveram ao longo dos anos com o SIADAP e, apenas 33,4% sentem-se satisfeitos. Aqui se percebe que a maioria dos inquiridos possui uma boa motivação tendo em conta as avaliações que obtiveram ao longo dos anos, o que tem como consequência um esforço ao nível do trabalho.

No gráfico referente à afirmação Q53, uma grande percentagem dos inquiridos (73,6%) possui objetivos próprios, sendo este um dos princípios da motivação em sede de SIADAP tratados na operacionalização dos conceitos. Assim, a motivação está presente nos inquiridos.

Por último, no gráfico respeitante à afirmação Q56, ocorre uma alteração das respostas comparativamente com os dois primeiros gráficos. As respostas tiveram uma conotação

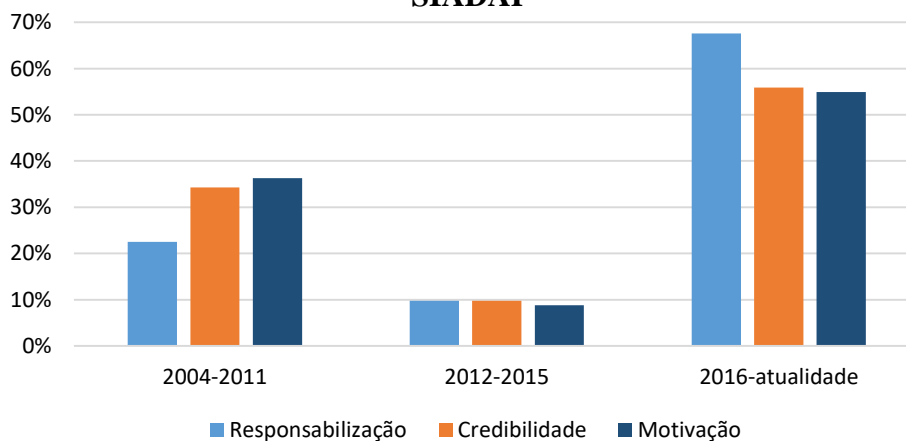
negativa, em que 68,6% não estão satisfeitos com a remuneração que possuem. Sendo assim, no que diz respeito à remuneração, pode-se concluir que a grande maioria dos inquiridos da Câmara Municipal de Abrantes, não estão motivados.

**Gráfico 4.33. - Fases do SIADAP na Responsabilização, Credibilidade e Motivação**



O final desta análise prende-se no que os gráficos acima representam. No gráfico que diz respeito à responsabilização, mostra que a maioria dos inquiridos (67,5%) sente uma maior responsabilidade na fase histórica do SIADAP de 2016 até à atualidade. O mesmo mostra o gráfico relativo à credibilidade com 55,88% dos inquiridos a sentir que a credibilidade face ao SIADAP na Câmara Municipal de Abrantes é maior de 2016 até à atualidade. O gráfico referente à motivação é muito semelhante ao da credibilidade em que 54,9% consideram que tem uma maior motivação de 2016 até hoje. Assim, revela-se que os inquiridos sentem uma maior responsabilização, uma maior credibilidade relativamente ao SIADAP na CMA e uma maior motivação na fase de 2016 até à atualidade.

**Gráfico 4.34. - Responsabilização, Credibilidade e Motivação por período do SIADAP**



Através deste gráfico é possível ter uma melhor perceção da escolha dos inquiridos relativamente à responsabilização, credibilidade e motivação por período do SIADAP. Como se verifica, existe uma clara escolha do período de 2016-atualidade, seguindo-se do período de 2004-2011 e, por fim, o período que teve muito menor preferência, de 2012-2015.



## **CONCLUSÃO**

O presente trabalho teve como tema a Avaliação do Desempenho na Administração Pública portuguesa, em particular no âmbito de uma autarquia, procurando analisar a aplicabilidade dos conceitos de responsabilização, credibilidade e motivação no âmbito do SIADAP.

Para o enquadramento do tema ao longo do trabalho foi tratada a evolução da administração pública até ao surgimento deste sistema de avaliação. A administração pública teve alterações substanciais ao longo dos últimos anos com o objetivo de atingir uma maior produtividade. Nesta senda, de atingir uma maior produtividade, a gestão por objetivos surge como instrumento, onde são aplicadas metas de trabalho para serem cumpridas. Apesar do sistema de avaliação de desempenho ser uma obrigatoriedade nos organismos públicos, a sua implementação deve ser feita de forma coerente e justa.

O SIADAP apesar de ter surgido apenas em 2004, já foi alvo de alguns estudos e, por isso, foram identificadas algumas limitações que condicionam a sua aplicabilidade, sendo as mesmas conhecidas.

Como foi referido na parte teórica deste trabalho, o SIADAP exige uma responsabilização por parte dos trabalhadores no sentido de se esforçarem para cumprir os objetivos propostos e/ou envolverem-se no processo de avaliação. No entanto, constatou-se que os trabalhadores também exigem deste sistema de avaliação de desempenho um sentido de credibilidade, designadamente na forma como o mesmo é implementado, de forma justa e sem desigualdades, para incitar um desempenho positivo das organizações. Por sua vez, foi possível verificar que estes dois eixos estão interligados, influenciando, em conjunto, a motivação dos trabalhadores, quer de forma positiva, quer de forma negativa.

Através desta análise foi perceptível que os trabalhadores do estudo estão satisfeitos com a sua organização, com o trabalho que realizam e com a relação que têm com os seus chefes. No entanto, quando se trata da sua satisfação com a forma como o SIADAP é aplicado na Câmara Municipal de Abrantes, o seu nível de satisfação é muito baixo. Tal pode estar relacionado com a satisfação, também reduzida, com a forma como as quotas são definidas e a satisfação com a forma como decorre o processo de avaliação de desempenho, o que contrasta com a satisfação com as condições de trabalho na organização. Ainda assim, os trabalhadores desejam que o seu desempenho seja avaliado e até gostariam de ser avaliados todos os anos.

Um dos fatores referido como sendo mais importante, no âmbito do SIADAP, é a sua articulação com a remuneração. A maioria dos inquiridos declara estar insatisfeito com a sua remuneração, o que tem uma influência na satisfação com o sistema de avaliação de

desempenho. No entanto, este não é o fator único contributivo da motivação como sabemos, sendo o ambiente envolvente da organização também ele determinante. Como se verificou ao longo do tratamento de dados, os inquiridos consideram importante todo o ambiente da organização, quer seja a relação que possuem com o seu chefe, quer sejam as condições de trabalho.

No que diz respeito à responsabilização, a maioria dos inquiridos considera que a mesma está relacionada com o desenvolvimento de competências e com o esforço para cumprir os objetivos propostos. Relativamente ao envolvimento no processo de avaliação, designadamente no processo de definição de objetivos, os inquiridos dividiram-se nas suas perceções: 38,2% considera não se envolver, enquanto 37,3% considera que se envolve no processo de avaliação e 24,5% escolheram o grau 3 de envolvimento.

Relativamente à credibilidade, a maioria dos inquiridos consideram que o SIADAP, na Câmara Municipal de Abrantes, é um sistema injusto e que tem uma influência negativa no desempenho desta autarquia. Tal pode dever-se à incoerência nas avaliações de desempenho dos trabalhadores o que, acaba por ter um impacto negativo no desempenho da organização no geral. Praticamente a totalidade dos inquiridos (96,1%), consideram que o sistema reconhece o desempenho e premeia o mérito dos trabalhadores de forma bastante inadequada, ou seja, ou são aplicados a trabalhadores injustamente, ou não são aplicados aos trabalhadores que realmente possuem um bom desempenho dentro da organização, contribuindo para uma perceção negativa acerca da credibilidade do SIADAP.

Por associação aos objetivos definidos no início do estudo foi possível afirmar que os trabalhadores da CMA sentem uma maior responsabilização, credibilidade e motivação desde 2016 (objetivo 1). Através dos dados obtidos, no quadro do objetivo 2, percebeu-se que os inquiridos não concordam com a forma de implementação do SIADAP e consideram-no um sistema injusto. Relativamente ao terceiro objetivo, “analisar em que grau os trabalhadores se envolvem no processo de avaliação”, os resultados não permitem uma conclusão “unívoca”, já que uns consideram que se envolvem no processo e outros não. Neste caso, o número de inquiridos foi praticamente o mesmo entre uma e outra resposta, estando tal relacionado, porventura, com o estilo dos respetivos dirigentes. Através da aplicação do inquérito, foi ainda possível obter as seguintes conclusões:

1. Apesar da maioria dos inquiridos concordar que se esforça para cumprir e superar os objetivos propostos (gráfico 4.24), continuam a existir trabalhadores que não se envolvem no processo de avaliação de forma a acordar os objetivos e competências com o seu superior;

2. Dos inquiridos que já obtiveram pelo menos um prémio de desempenho, todos eles consideram que o sistema não premeia o desempenho de forma adequada. É interessante perceber que mesmo já tendo sido premiado, os inquiridos consideram que os prémios não são atribuídos de forma adequada. Ao contrário, 4,5%, apesar de nunca ter recebido um prémio, pensa de diferente forma. Seria de esperar que quem já tivesse recebido um prémio de desempenho consideraria que o sistema premeia corretamente os trabalhadores;
3. A maioria dos inquiridos prefere o sistema de classificação/avaliação anterior ao SIADAP – dos 68 (66,7%) inquiridos que já foram avaliados por este sistema, 56 (82,4%) preferem este ao SIADAP;
4. A maioria dos inquiridos consideram o SIADAP um sistema de avaliação injusto o que contribui para uma falta de credibilidade do mesmo na Câmara Municipal de Abrantes;
5. A maioria dos inquiridos (56,8%) está insatisfeito com as suas avaliações em sede de SIADAP, o que tem um impacto negativo na sua motivação;
6. Relativamente à responsabilização, mais propriamente aos objetivos cumpridos, à envolvimento no processo de avaliação e ao desenvolvimento das competências profissionais, os resultados foram bastantes dispersos, ou seja, os resultados para cada questão não foram coerentes entre si, não sendo possível concluir nada em concreto sobre a responsabilização no geral;
7. O nível de credibilidade que os inquiridos sentem em relação ao SIADAP da Câmara Municipal de Abrantes, é muito baixo, mais propriamente no que diz respeito à justiça, à influência do SIADAP na organização e à discriminação;
8. Os inquiridos não se sentem motivados com a remuneração que possuem e com as avaliações de desempenho que obtiveram ao longo dos anos;
9. A maioria dos inquiridos sentem uma maior responsabilização e uma maior credibilidade do SIADAP a partir de 2016. É possível que tal se deva ao descongelamento de carreiras da Administração Pública, previsto no artigo 18º da Lei do Orçamento de Estado de 2018, sendo também o período mais recente e de maior memória positiva, face ao anterior. Com este descongelamento de carreiras permitiu-se uma alteração do posicionamento remuneratório, progressões e mudança de níveis ou escalões (DGAEP, 2018), pelo que, os trabalhadores tendem a rever-se num processo positivo de mudança e de crescimento a nível salarial.

No que respeita às hipóteses formuladas inicialmente, constatou-se o seguinte:

1. A primeira hipótese (“os inquiridos da CMA sentem uma maior responsabilização, credibilidade e motivação na fase histórica do SIADAP de 2004-2011”) não foi confirmada, visto que, os inquiridos escolheram o período de 2016-atualidade;
2. A segunda hipótese (“os avaliados da CMA consideram que se envolvem sempre no processo de avaliação”) não se pôde confirmar pois os resultados foram bastante dispersos;
3. A terceira hipótese (“os avaliados da CMA consideram que o SIADAP é um sistema de avaliação justo”) não se confirmou, pois, a maioria dos inquiridos demonstrou, na resposta ao inquérito, que o consideram um sistema injusto;
4. Por fim, a quarta hipótese (“os inquiridos da CMA estão satisfeitos com as avaliações de desempenho obtidas ao longo dos anos”) também não foi confirmada porque mais de metade dos inquiridos demonstraram a sua insatisfação com as suas avaliações.

Em jeito final de conclusão, considera-se que os objetivos deste estudo foram alcançados. Constatou-se ainda que, apesar do referido, existe um bom clima organizacional, que contribui para a motivação dos trabalhadores, apesar da sua insatisfação com a remuneração e com a aplicação do SIADAP. Estes continuam motivados a fazer o seu trabalho, devido ao seu gosto pelo trabalho que produzem e às boas condições da CMA. Em estudos futuros, considerar-se-ia apropriado investir na análise dos prémios de desempenho e na forma como estes são aplicados, assim como, o impacto que têm nos trabalhadores, já que, no caso concreto, pareceu ter um efeito contraproducente.

O SIADAP continua a gerar muita controvérsia entre os próprios inquiridos relativamente à sua aplicabilidade. Este sistema é aplicável às organizações públicas, de uma forma geral, podendo, todavia, através de um estudo mais exaustivo, perceber-se que medidas específicas podiam ser adaptadas à realidade e contexto de cada organismo, tendo em conta as suas condições de trabalho e número de funcionários, designadamente, as autarquias locais, os serviços de saúde ou de justiça.

Num estudo futuro e mais profundo, sugere-se ainda que sejam analisados os fatores que têm um impacto direto no funcionamento do trabalho e, porconsequente, um efeito não controlado no desempenho dos trabalhadores objeto de avaliação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo, Joaquim Filipe (2005), “A Reforma administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma”. Minho: Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas.
- Baptista, Marisa Henriques (2017), *Administração Pública Comparada: avaliação de alguns casos representativos de reformas administrativas na Holanda, Reino Unido, Nova Zelândia e Portugal*, Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Lisboa, Departamento de Sociologia e Políticas Públicas, ISCTE-IUL.
- Bourgon, Jocelyn (2007), “Responsive, responsible and respected government: Towards a New Public Administration Theory”, *International Institute of Administrative Sciences*, 73 (1).
- Caetano, António (2008), *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa: Editora RH.
- Carvalho, Elisabete (2008), “Reforma Administrativa sob o Mote do New Public Management: os casos de Portugal, Espanha e Irlanda”, *Working Paper CAPP*, 12/08, Lisboa, CAPP-ISCSP.
- Castro, Domingos Poubel (2009), *Auditoria e Controle Interno na Administração Pública*, São Paulo: Editora Atlas.
- Caupers, João (2016), *Introdução ao Direito Administrativo*, Lisboa, Âncora Editora.
- Chainça, Ana Sofia de Carvalho (2008), *Processos políticos e avaliação do desempenho: o caso da administração pública*, Dissertação de Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais, Lisboa, Departamento de Sociologia, ISCTE-IUL.
- Câmara Municipal de Albergaria (n.d.), “Manual de execução – Biénio 2017-2018”, disponível em [https://www.cm-albergaria.pt/albergaria/uploads/writer\\_file/document/774/1manual\\_de\\_execucao\\_2017\\_2018.pdf](https://www.cm-albergaria.pt/albergaria/uploads/writer_file/document/774/1manual_de_execucao_2017_2018.pdf)
- DGAEP (2018), “Organização da administração do estado” (online). Disponível em <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i>
- DGAEP (2019), “Perguntas Frequentes sobre o processo de Descongelamento de Carreiras” (online). Disponível em [https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2017/06/12/1497257862432\\_ISCTE\\_IUL\\_NormasHamonizacaoGrafica\\_ESPP.pdf](https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2017/06/12/1497257862432_ISCTE_IUL_NormasHamonizacaoGrafica_ESPP.pdf)
- Ferraz, David (2016), *Atores políticos e administrativos: dicotomia ou complementaridade na seleção de dirigentes públicos?*, Tese de Doutoramento em Políticas Públicas, Lisboa, Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas, ISCTE-IUL.
- Ferraz, David e Rui Marques (2015), *Governança Integrada e Administração Pública*, Lisboa, INA Editora.
- Filho, Joaquim e Roberto Pimenta (2016), “Práticas de Administração Pública no ambiente cultural dos países de língua portuguesa”, *RGPLP*, (Online), 15 (1).

- Gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Abrantes (2018), “Balanço Social 2018” (online). Disponível em [http://cm-abrantes.pt/images/documentos/municipio/camara-municipal/recursos-humanos/balanco-social/balanco\\_social\\_2018.pdf](http://cm-abrantes.pt/images/documentos/municipio/camara-municipal/recursos-humanos/balanco-social/balanco_social_2018.pdf)
- Gomes, João Salis (2016), “Governança, políticas públicas e direito: uma perspectiva integrada de avaliação”, *Revista de Administração e Emprego Público*, (Online), nº 3.
- Instituto Siegen (s.d.), “Teoria Geral da Administração II”. Acedido em 9 de janeiro de 2019, disponível em <http://www.institutosiegen.com.br/documentos/burocracia.pdf>
- Kalimullah, Nazmul Ahsan, *et.al.* (2012), “New Public Management: Emergence and Principles”, *Bup Journal*, (Online), nº 1.
- Lopes, Albino Anjos e Carlos Rodrigues (2014), “A Modernização da Administração Pública passa por uma Revolução Burocrática”, *Revista Lusíada: Economia & Empresa*, (Online), nº 10.
- Madureira, César (2015), “A reforma da Administração Pública central no Portugal democrático: Do período pós-revolucionário à intervenção da Troika”, *Revista de Administração Pública*, 49 (3).
- Madureira, César (2016), “Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública portuguesa (SIADAP): balanço de uma década”, *Revista Lusíada de Economia e Empresa*, nº20.
- Madureira, César e Miguel Rodrigues (2011), “A avaliação do desempenho individual no contexto da administração pública portuguesa-desafios e limitações do SIADAP”. s.l.:s.n.
- Madureira, César e David Ferraz (2009), “The need of a XXI century governance paradigm for public administrations – the specific case of Portugal”, IASIA Annual Conference, Rio de Janeiro.
- Madureira, César e Miguel Rodrigues (2015), “Fatores de motivação dos trabalhadores na Administração Pública Central em Portugal”, *Revista de Administração e Emprego Público*, nº 2.
- Mozzicafreddo, Juan (2002), “Responsabilidade e cidadania na administração pública”, *Sociologia Problemas e Práticas*, nº 40.
- Pereira, Paulo (2015), *A Orientação para uma Administração Pública Gestonária e o Perfil dos Dirigentes na Administração Central do Estado em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.
- Pereira, Paulo (1997), “A teoria da escolha pública (public choice): uma abordagem neoliberal?”, *Análise Social*, 32, 419-442.
- Pintado, Sandra (2012), *A Avaliação do Desempenho, através do SIADAP, num organismo público – Diagnóstico e Proposta de Melhoria*, Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Pérez-Ramos, Juan (1990), “Motivação no trabalho: abordagens teóricas”, *Psicologia-USP*, 1 (2).
- Quivy, Raymond e Luc Van Campenhoudt (1988), “Manual de Investigação em Ciências Sociais”, Coleção Trajectos, Lisboa, Gradiva.
- Quivy, Raymond e Luc Van Campenhoudt (2008), “Manual de Investigação em Ciências Sociais” (5ª Ed.), Coleção Trajectos, Lisboa, Gradiva.

- Rauh, Jonathan (2018), “Ethics Problems in the New Public Service: Back to a Service Ethic?”, *Public Integrity*, 20 (3).
- Robinson, Mark (2015), “From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries”, *Public Sector Reform*, (Online).
- Rocha, José António Oliveira (2005), “Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública”, *Conferência no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa*.
- Rolo, Nuno Miguel Cunha (2010), *Modelos de administração pública e reforma da gestão de recursos humanos – Regimes gerais de vinculação, carreiras e remunerações, do contrato de trabalho em funções públicas e de gestão e avaliação do desempenho*, Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Lisboa, Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas, ISCTE-IUL.
- Rôxo, Andreia (2011), *Autarquias e avaliação de desempenho dos trabalhadores: uma experiência na Câmara de Porto Moniz*, Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Russo, Carla (2017), *Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais*, Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Secretaria de Estado da Administração Pública (2004), “Avaliação de Desempenho: Manual de Apoio”, *DGAEP*, maio. Disponível em <https://www.dgaep.gov.pt/media/0404000000/04.04.03.01%20-%20Manual.pdf>, consultado em 15 de junho.
- Sem autor (2014), “Passos defende avaliação de desempenho como critério "justo" para todos”, *Renascença*, 14 de fevereiro. Disponível em [https://rr.sapo.pt/informacao\\_detalhe.aspx?fid=25&did=139072](https://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=25&did=139072), consultado em 12 de abril.
- Silva, Adival do Carmo (2013), “Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais”. Brasil: Cuiabá.
- Soares, Susana (2012), *Avaliação do Impacto da Aplicação do SIADAP na Administração Pública: Estudo de uma Autarquia*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Vila Nova de Gaia, Instituto Superior de Línguas e Administração.
- Vaz, Rui (2006), “Gestão por objetivos e avaliação de desempenho: a administração pública em mudança”, Universidade de Coimbra.

## **DIPLOMAS LEGAIS**

Aviso n.º 7676/2019 do Diário da República

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

Decreto-Lei n.º 57/80, de 10 de outubro

Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de julho

Decreto-Lei n.º 184/89, de 2 de junho

Lei n.º 10/2004, de 22 de março

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro

Lei n.º 28/84, de 14 de agosto

Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro

Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro

Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro

Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro

Lei do Orçamento de Estado de 2018

Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de maio

Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de julho



**ANEXOS**



## Anexo A. Inquérito

# Diagnóstico da Aplicação do SIADAP

Bem vindo(a)

Este inquérito por questionário tem como finalidade recolher dados no âmbito de uma dissertação para a conclusão do Mestrado em Administração Pública do ISCTE-IUL da Universidade de Lisboa, sobre a responsabilização, credibilidade e motivação no SIADAP na Câmara Municipal de Abrantes, destinando-se aos trabalhadores (SIADAP 3).

A sua colaboração é imprescindível para o sucesso deste estudo, assim como para a conclusão do meu mestrado.

As informações disponibilizadas são confidenciais e anónimas, sendo que o tratamento da informação recolhida é apenas para fins estatísticos e em nenhuma circunstância haverá associação das respostas aos inquiridos. O valor deste estudo depende do rigor e honestidade das respostas às questões.

O questionário tem um tempo médio de resposta de cerca de 8 minutos.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

Alice Bragança

**\*Obrigatório**

## - Caracterização pessoal do inquirido

Escolha apenas 1 opção.

### 1. Sexo \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino

### 2. Faixa etária \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 18-24 anos  
 25-34 anos  
 35-44 anos  
 45-54 anos  
 55-65 anos  
 Superior a 65 anos

**3. Nível de escolaridade completo \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino básico (até ao 9º ano ou antigo 5º ano do liceu)
- Ensino Secundário (12º ano ou antigo 7º ano do liceu)
- Bacharelato ou frequência do ensino superior
- Curso profissional/artístico
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**- Caracterização profissional do inquirido**

**4. Categoria Profissional \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Assistente operacional
- Assistente técnico
- Técnico superior
- Outra: \_\_\_\_\_

**5. Antiguidade na função pública \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 0-3 anos
- 4-8 anos
- 9-15 anos
- 16-20 anos
- 21-25 anos
- 26-30 anos
- Superior a 30 anos

**6. Tipo de vínculo \***

*Marcar apenas uma oval.*

- CTFP tempo indeterminado
- CTFP termo resolutivo certo
- CTFP termo resolutivo incerto
- Comissão de serviço
- Nomeação

**7. Evolução profissional \***

Como acha que devia evoluir profissional?

*Marcar apenas uma oval.*

- Antiguidade
- Competência demonstrada
- Qualificações
- Experiência profissional
- Outra: \_\_\_\_\_

**8. Já teve alguma vez prémio de desempenho? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim (passe para a questão 9)
- Não (passe para a questão 11)

**9. Se respondeu "sim", em que ano?**

(Passe para a questão 10)

\_\_\_\_\_

**10. Se respondeu "sim", qual o valor?**

\_\_\_\_\_

**11. Em que ano teve a sua última alteração de posição remuneratória? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 2007
- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- Biénio 2015-2016
- Biénio 2017-2018
- Ainda não fui avaliado(a)
- Outra: \_\_\_\_\_

**12. Já discordou de uma avaliação que lhe foi atribuída? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim (passe para a questão 13)  
 Não (passe para a questão 14)

**13. Se respondeu "sim", já reclamou/recorreu de uma avaliação atribuída?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

**14. Responda, por favor, às questões que se seguem: \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Sim	Não
Conhece colegas que já auferiram de prémios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já sentiu que merecia melhor nota do que um colega seu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já avaliou o desempenho de funcionários, enquanto funcionário(a) desta instituição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim (passe para a questão 16)  
 Não (passe para a questão 17)

**16. Se respondeu "sim", preferia o Sistema de Classificação/Avaliação anterior ao SIADAP?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

**- Responsabilização no SIADAP**

O modelo do SIADAP invoca uma responsabilização por parte dos funcionários e dos dirigentes, o que remete para a sua obrigação, transparência e prestação de contas. Responda, por favor, às questões que se seguem.

**17. Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles, sendo que 1 equivale a "discordo fortemente" e 5 equivale a "concordo fortemente". \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1	2	3	4	5
Considero que os dirigentes possuem responsabilização em sede de SIADAP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um equilíbrio entre objetivos individuais e de equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que o SIADAP constitui uma forma de medir e melhorar o meu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero a implementação do SIADAP uma mais-valia para a instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que me esforço para cumprir ou superar os objetivos propostos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me pressionado(a) para atingir os objetivos propostos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que os resultados não coincidem com o meu esforço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enquanto avaliado(a), envolvo-me sempre no processo de avaliação (ex.: negociar objetivos com o avaliador).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento desenvolver ao máximo as minhas competências profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vou a todas as formações propostas pela minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Executo as tarefas que me são atribuídas de forma pontual e rigorosa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Responda, por favor, às questões que se seguem. \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Sim	Não
Conhece algum dirigente que tenha perdido comissão de serviço em sede de SIADAP?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já fui criticado(a) pelo meu avaliador em sede de SIADAP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sua organização possui Comissão Paritária?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhece algum colega que já auferiu de nota negativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequentou ou está a frequentar alguma formação do SIADAP?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Já recorreu à Comissão Paritária da sua organização para reclamar sobre uma atribuição que lhe foi atribuída? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim (passe para a questão 20)  
 Não (passe para a questão 21)

20. Se respondeu "sim", o resultado dessa reclamação foi positivo?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

21. Existem 3 fases históricas do SIADAP: de 2004 a 2011; de 2012 a 2015; e de 2016 até atualmente. Qual o período em que sentiu uma maior responsabilização em sede do SIADAP? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 2004-2011  
 2012-2015  
 2016-Atualidade



**- Credibilidade do SIADAP**

A credibilidade do sistema aumenta quando existe um planeamento eficaz do desempenho. Responda, por favor, às questões que se seguem.

**22. Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles, sendo que 1 equivale a "discordo fortemente" e 5 equivale a "concordo fortemente". \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1	2	3	4	5
Considero o SIADAP como um sistema de avaliação justo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo com a implementação do SIADAP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que o SIADAP potencia a comunicação dentro da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que a implementação do SIADAP influencia/influenciou o desempenho da minha organização de forma positiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que o peso atribuído aos parâmetros "resultados" (60%) e "competências" (40%) é adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero correto o meu número de objetivos a cumprir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As competências contratualizadas entre o avaliador e o avaliado são totalmente claras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que o SIADAP promove a qualidade da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fui avaliado(a) nos anos corretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já me senti discriminado(a) na minha entrevista de avaliação de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. Responda, por favor, às questões que se seguem: \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Sim	Não
Conhece a Missão e Objetivos estratégicos que constam do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da Organização onde presta funções?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe o que são as "quotas" na avaliação de desempenho do SIADAP?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que o sistema reconhece o desempenho e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. **Existem 3 fases históricas do SIADAP: de 2004 a 2011; de 2012 a 2015; e de 2016 até atualmente. Qual o período em que sentiu uma maior credibilidade na aplicação do SIADAP? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 2004-2011
- 2012-2015
- 2016-Atualidade

### **- Motivação no SIADAP**

A motivação é a chave que potencia o desempenho e a produtividade dos funcionários. Responda, por favor, às questões que se seguem.

25. **Relativamente aos seguintes itens, indique o seu grau de concordância com cada um deles, sendo que 1 equivale a "discordo fortemente" e 5 equivale a "concordo fortemente". \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1	2	3	4	5
Sinto-me satisfeito(a) com as avaliações que obtive ao longo dos anos com o SIADAP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto que o meu desempenho seja avaliado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria de ser avaliado(a) todos os anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização tem boas condições de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com a forma como decorre o processo de avaliação de desempenho na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com a qualidade da entrevista de avaliação de desempenho na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo com a forma como são definidas as quotas em sede de SIADAP na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com o trabalho que realizo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendo bastante com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O feedback que recebo no trabalho contribui para a minha motivação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe competitividade com os meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuo uma boa relação com o(a) meu/minha chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria de desempenhar tarefas de maior responsabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuo objetivos próprios (para além dos objetivos definidos pelo(a) meu/minha superior).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um dos meus objetivos é alcançar o cargo máximo dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com a remuneração que possuo atualmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. Os resultados da sua ultima avaliação de desempenho foram... \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Abaixo do esperado
- Como esperava
- Acima do que esperava

**27. Qual o salário líquido (bruto) que possui atualmente? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Entre 600€ e 800€
- Entre 801€ e 1000€
- Entre 1001€ e 1200€
- Entre 1201€ e 1400€
- Entre 1401€ e 1600€
- Entre 1601€ e 1800€
- Entre 1801€ e 2000€
- Superior a 2000€

**28. Qual a remuneração que acha que irá possuir quando se reformar/aposentar? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Entre 600€ e 800€
- Entre 801€ e 1000€
- Entre 1001€ e 1200€
- Entre 1201€ e 1400€
- Entre 1401€ e 1600€
- Entre 1601€ e 1800€
- Entre 1801€ e 2000€
- Superior a 2000€

**29. Qual o acréscimo salarial, decorrente de futuras alterações da posição remuneratória, que espera vir a ter nos próximos 3 anos? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Entre 0€ e 19€
- Entre 20€ e 30€
- Entre 31€ e 50€
- Entre 51€ e 80€
- Entre 81€ e 100€
- Entre 101€ e 150€
- Superior a 150€
- Outra: \_\_\_\_\_

**30 Qual o acréscimo salarial, decorrente de futuras alterações da posição remuneratória, que espera vir a ter nos próximos 5 anos? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Entre 0€ e 19€
- Entre 20€ e 80€
- Entre 81€ e 140€
- Entre 141€ e 200€
- Entre 201€ e 250€
- Entre 251€ e 350€
- Superior a 350€
- Outra: \_\_\_\_\_

**31. Qual o acréscimo salarial, decorrente de futuras alterações da posição remuneratória, que espera vir a ter nos próximos 10 anos? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Entre 0€ e 60€
- Entre 61€ e 100€
- Entre 101€ e 150€
- Entre 151€ e 200€
- Entre 201€ e 300€
- Entre 301€ e 400€
- Entre 401€ e 500€
- Superior a 500€
- Outra: \_\_\_\_\_

32. **Existem 3 fases históricas do SIADAP: de 2004 a 2011; de 2012 a 2015; e de 2016 até atualmente. Qual o período em que sentiu uma maior motivação em sede de SIADAP? \* Marcar apenas uma oval.**

- 2004-2011
- 2012-2015
- 2016-Atualidade

### **Agradecimentos**

Muito obrigada por ter respondido a este inquérito. A sua colaboração é uma mais-valia para o sucesso deste trabalho.

Alice Bragança

---

Com tecnologia



## Anexo B. Respostas ao Inquérito

(Respostas em percentagem)

		<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Q1	Já discordou de uma avaliação que lhe foi atribuída?	51,0	49,0
Q2	Se respondeu “sim”, já reclamou/recorreu de uma avaliação atribuída?	36,5	63,5

		<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Q3	Conhece colegas que já auferiram de prémios?	61,8	38,2
Q4	Já sentiu que merecia melhor nota do que um colega seu?	72,5	27,5
Q5	Já avaliou o desempenho de funcionários, enquanto funcionário(a) desta instituição?	19,6	80,4

		<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Q6	Foi avaliado(a) no Sistema de Classificação de Serviço (Decreto Regulamentar nº 44-B/83, de 1 de Junho) anterior ao SIADAP?	66,7	33,3
Q7	Se respondeu “sim”, preferia o Sistema de Classificação/avaliação anterior ao SIADAP?	82,4	17,6

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q8	Considero que os dirigentes possuem responsabilização em sede de SIADAP	7,8	4,9	25,5	36,3	25,5
Q9	Existe um equilíbrio entre objetivos individuais e de equipa	13,7	13,7	39,2	26,5	6,9
Q10	Considero que o SIADAP constitui uma forma de medir e melhorar o meu desempenho	30,4	26,5	26,5	15,7	1,0
Q11	Considero a implementação do SIADAP uma mais-valia para a instituição	32,4	23,5	30,4	10,8	2,9
Q12	Considero que me esforço para cumprir ou superar os objetivos propostos	2,9	3,9	5,9	35,3	52,0
Q13	Sinto-me pressionado(a) para atingir os objetivos propostos	13,7	16,7	29,4	26,5	13,7
Q14	Considero que os resultados não coincidem com o meu esforço	9,8	17,6	21,6	31,4	19,6
Q15	Enquanto avaliado(a), envolvo-me sempre no processo de avaliação	20,6	17,6	24,5	26,5	10,8
Q16	Tento desenvolver ao máximo as minhas competências profissionais	1,0	1,0	5,9	36,3	55,9
Q17	Vou a todas as formações propostas pela minha organização	4,9	6,9	13,7	26,5	48,0

		1	2	3	4	5
Q18	Executo as tarefas que me são atribuídas de forma pontual e rigorosa	1,0	1,0	3,9	38,2	55,9

		Sim	Não
Q19	Conhece algum dirigente que tenha perdido comissão de serviço em sede de SIADAP?	0	100
Q20	Já fui criticado(a) pelo meu avaliador em sede de SIADAP	14,7	85,3
Q21	A sua organização possui Comissão Paritária?	0	100
Q22	Conhece algum colega que já auferiu de nota negativa?	22,5	77,5
Q23	Frequentou ou está a frequentar alguma formação do SIADAP?	19,6	80,4

		Sim	Não
Q24	Já recorreu à Comissão Paritária da sua organização para reclamar sobre uma avaliação que lhe foi atribuída?	6,9	93,1
Q25	Se respondeu “sim”, o resultado dessa reclamação foi positivo?	14,3	85,7

		1	2	3	4	5
Q26	Considero o SIADAP como um sistema de avaliação justo	50,0	25,5	21,6	2,9	0
Q27	Concordo com a implementação do SIADAP	37,3	25,5	27,5	6,9	2,9
Q28	Considero que o SIADAP potencia a comunicação dentro da minha organização	39,2	31,4	25,5	2,9	1,0
Q29	Considero que a implementação do SIADAP influencia/influenciou o desempenho da minha organização de forma positiva	41,2	27,5	28,4	2,0	1,0
Q30	Considero que o peso atribuído aos parâmetros “resultados” (60%) e “competências” (40%) é adequado	29,4	22,5	34,3	11,8	2,0
Q31	Considero correto o meu número de objetivos a cumprir	20,6	18,6	32,4	23,5	4,9
Q32	As competências contratualizadas entre o avaliador e o avaliado são totalmente claras	19,6	21,6	32,4	20,6	5,9
Q33	Considero que o SIADAP promove a qualidade da minha organização	32,4	26,5	35,3	4,9	1,0
Q34	Fui avaliado(a) nos anos corretos	40,2	16,7	24,5	12,7	5,9
Q35	Já me senti discriminado(a) na minha entrevista de avaliação de desempenho	33,3	19,6	28,4	6,9	11,8



		<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Q36	Conhece a Missão e Objetivos estratégicos que constam do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da Organização onde presta funções?	67,6	32,4
Q37	Sabe o que são as "quotas" na avaliação de desempenho do SIADAP?	73,5	26,5
Q38	Considera que o sistema reconhece o desempenho e premeia o mérito dos trabalhadores de forma adequada?	3,9	96,1

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q39	Sinto-me satisfeito(a) com as avaliações que obtive ao longo dos anos com o SIADAP	22,5	34,3	9,8	26,5	6,9
Q40	Gosto que o meu desempenho seja avaliado	4,9	2,9	22,5	30,4	39,2
Q41	Gostaria de ser avaliado(a) todos os anos	7,8	8,8	18,6	20,6	44,1
Q42	A minha organização tem boas condições de trabalho	7,8	3,9	20,6	43,1	24,5
Q43	Estou satisfeito(a) com a forma como decorre o processo de avaliação de desempenho na minha organização	28,4	28,4	31,4	8,8	2,9
Q44	Estou satisfeito(a) com a qualidade da entrevista de avaliação de desempenho na minha organização	19,6	20,6	40,2	13,7	5,9
Q45	Concordo com a forma como são definidas as quotas em sede de SIADAP na minha organização	43,1	33,3	18,6	3,9	1,0
Q46	Estou satisfeito(a) com o trabalho que realizo	1,0	3,9	16,7	32,4	46,1
Q47	Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	5,9	12,7	21,6	26,5	33,3
Q48	Aprendo bastante com o meu trabalho	0	8,8	28,4	29,4	33,3
Q49	O feedback que recebo no trabalho contribui para a minha motivação	8,8	12,7	18,6	31,4	28,4
Q50	Existe competitividade com os meus colegas de trabalho	16,7	19,6	39,2	15,7	8,8
Q51	Possuo uma boa relação com o(a) meu/minha chefe	4,9	4,9	13,7	27,5	49,0
Q52	Gostaria de desempenhar tarefas de maior responsabilidade	3,9	6,9	24,5	32,4	32,4
Q53	Possuo objetivos próprios (para além dos objetivos definidos pelo(a) meu/minha superior)	7,8	3,9	14,7	31,4	42,2
Q54	Um dos meus objetivos é alcançar o cargo máximo dentro da organização	38,2	21,6	13,7	15,7	10,8

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Q55	Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho	4,9	4,9	20,6	24,5	45,1
Q56	Estou satisfeito(a) com a remuneração que possuo atualmente	45,1	23,5	23,5	4,9	2,9